

# أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال

د. نجم عبود نجم  
كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية



# الإهداء

إلى عائلتي الكبيرة شعب العراق  
إلى كل الذين يعملون من أجل العراق  
المعاني من جراحه وآلامه ويحملون الأمل  
في شموخه مجددا ...

إلى عائلتي الصغيرة

زوجتي وأبنائي

ضيء وسهيل وأحمد وهدى

والأخت وعمود

المحتويات  
الموضوع

رقم الصفحة

5

\* المقدمة

الفصل الأول : أخلاقيات الإدارة : المفاهيم والتطور

11	1-1- المدخل
16	2-1- مفهوم أخلاقيات الإدارة
21	3-1- المشكلات الأساسية في أخلاقيات الإدارة
41	4-1- أخلاقيات الإدارة : موجز تاريخي
51	5-1- أخلاقيات الإدارة : نظريات ومداخل
69	6-1- مدونة أخلاقيات الإدارة
76	7-1- المنطقة الرمادية : الحالات الغامضة
82	8-1- أخلاقيات الإدارة الإستراتيجية
86	9-1- أخلاقيات الإدارة وثقافة الشركة
91	10-1- أخلاقيات الإدارة والقياس الأخلاقي
106	* المصادر

الفصل الثاني : قضايا مهمة في أخلاقيات الإدارة

115	1-2- المدخل
115	2-2- أخلاقيات الإدارة والأعمال
119	3-2- أخلاقيات الإدارة بين النكور والإنث
123	4-2- أخلاقيات الإدارة بين الفردية والجماعية
129	5-2- فجوة القيم في أخلاقيات الإدارة
135	6-2- أخلاقيات الزبون
148	7-2- الأخلاقيات والمنافسة
155	8-2- أخلاقيات الإدارة والضغط التنظيمية
163	9-2- أخلاقيات الإدارة والتكنولوجيا
173	10-2- أخلاقيات الإدارة بين العولمة والمحلية
186	* المصادر

## المحتويات

### الفصل الثالث : المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة

- 195 3-1- المدخل
- 196 3-2- المسؤولية الاجتماعية : التطور والأبعاد
- 206 3-3- المسؤولية الاجتماعية مآلها وما عليها
- 216 3-4- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة
- 225 3-5- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة والقانون
- 227 3-6- مواطنة الشركة وأخلاقيات الإدارة
- 232 \* المصادر

### الفصل الرابع : أخلاقيات الإدارة في بعض التجارب الإدارية

- 237 4-1- المدخل
- 239 4-2- أخلاقيات الغدارة في التجربة الأمريكية
- 246 4-3- أخلاقيات الإدارة في التجربة اليابانية
- 258 4-4- أخلاقيات الإدارة في التجربة العربية
- 274 \* المصادر

### الفصل الخامس : المسؤولية البيئية وأخلاقيات الإدارة

- 279 5-1- المدخل
- 280 5-2- الأعمال والمسؤولية البيئية
- 289 5-3- الحركة الخضراء
- 305 5-4- تخضير الشركة
- 321 5-5- أخلاقيات الإدارة والمسؤولية البيئية
- 328 \* المصادر



## المحتويات

### الفصل السادس : أخلاقيات الإدارة وأخلاقيات المهنة

333	1-6- المدخل
338	2-6- أخلاقيات الإدارة وأخلاقيات المهنة الإدارية
343	3-6- أخلاقيات الإدارة العامة
375	4-6- أخلاقيات التسويق
386	5-6- أخلاقيات السياحة
390	6-6- أخلاقيات المحاسبة
401	7-6- الأخلاقيات الطبية
427	8-6- أخلاقيات الحاسوب
456	* المصادر



\* المقدمة

في عالم اليوم الذي يتغير في كل شيء حيث أن الأسواق تتحول والتكنولوجيا تتطور والمنافسين يتضاعفون والمنتجات تصبح متقدمة بين ليلة وضحاها ، يكثر الحديث عن أخلاقيات الإدارة في الأعمال ، وتتعالى الأصوات من أجل أخلاقيات الأعمال رغم أنها قبل عقود قليلة فقط لم تكن موضع اهتمام كما لم تكن موضوعا نمطيا في أدبيات الإدارة . وإن ما كتب عنها لا يخرج عن اهتمامات ذاتية هنا وهناك من أجل إضفاء قدر من الاعتبار الإنسانية على الأعمال والإدارة في شركات الأعمال . خاصة وأن الأعمال ولعقود طويلة لم تكن تحفل إلا بمعايير الربح والكفاءة مما لم يجعل للأخلاقيات حيزا يذكر مادامت تقف في الطرف الآخر المقابل للكفاءة مادامت الأخلاق لا تدفع ! .

ولكن مع تزايد الفضائح الأخلاقية واتساع الانتقادات للأعمال ومعاييرها المتمثلة بالربح والكفاءة إلى حد إهمال مسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية ، لم يعد بالإمكان الصمت إزاء ذلك . وأصبح الحديث عن ما يشبه ( تفاحة آدم جديدة ) في الأعمال ، وصار من الحكمة أن تقابل رؤية الأعمال ( Business Vision ) القائمة على الربح والكفاءة المادية في النموذج الاقتصادي ، برؤية أخرى هي الرؤية القائمة على أخلاقيات الإدارة ومعاييرها الخاصة التي لا تقل أهمية عن معايير الربح والكفاءة في نموذج جديد هو النموذج - الاجتماعي - الأخلاقي . وفي ظل هذه الاهتمامات بدأت تتزايد مراكز البحوث وتفتح الكليات الدراسات المتخصصة وتعقد المؤتمرات والندوات العلمية وتنظم المسابقات ( Courses ) والبرامج التدريبية وتصدر الكتب والدوريات في مجال أخلاقيات الإدارة . مما يكشف بوضوح حقيقة أن الأعمال ( Business ) هذا المجال الحيوي وقلب الحضارة المعاصرة النابض لم يعد بالإمكان تركه لرجال الأعمال وحدهم . وإن مسؤولية الأعمال يجب أن لا تقتصر على تعظيم الربح بمعناه الضيق في المدى القصير وبمعايير أحادية الجانب ، بل لابد من توسيع هذه المسؤولية لتشمل مصلحة الأطراف الأخرى من ذو العلاقة ومصلحة المجتمع في المدى البعيد وفي إطار معايير متعددة ومتكاملة تجد في أخلاقيات الإدارة وقيمتها وقواعدها ما يحقق التوازن والتكامل والتطوير المتبادل للأعمال والأخلاقيات على حد سواء .

ولعل مما يزيد من أهمية التأكيد على هذا التوازن هو أن عالمنا المعاصر الذي يتسم بالتغير الكبير أصبحت فيه شركات الأعمال تحت تأثير عوامل عديدة أكثر عرضة للمآزق الأخلاقية والعمل وفق قواعد تتجاوز فيها مسؤولياتها الاجتماعية والتزاماتها الأخلاقية . وفي مقدمة هذه العوامل :

1- المنافسة الشديدة : حيث أن المنافسة في قطاع الأعمال اليوم هي بحق أكبر حرب بدون سلاح نعرفها. فالمنافسة بين الشركات اليوم بقدر ما تتم في مجال الاستراتيجية والأنظمة والهياكل ( العوامل الصلبة ) فاتها تتم في مجال الثقافة والقيم والمعايير ( العوامل الناعمة ) . كما تجري في مجال المعلومات والاتصالات عن بعد والمعرفة والمادة الرمادية ونتائجها : الابتكار . والأهم من كل هذا يمكن أنها تتم بطريقة تتجاوز كل القواعد في ظل قاعدة واحدة : ان الأعمال هي الأعمال .

2- تزايد الاتجاه نحو العولمة ( Globalization ) الذي أتاح للشركات أن تنقل منتجاتها وممارساتها عبر الحدود بطريقة يمكن ببساطة أن تحقق مصالح شركات الأعمال العالمية على حساب مسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية إزاء البيئات والمجتمعات التي تعمل فيها .

3- الفساد الإداري وتطوره : إن الفساد الإداري في القطاع الحكومي أصبح ظاهرة معقدة وواسعة متنوعة إلى الحد الذي جعل الكثير من الباحثين يعتقدون أن لا مناعة كاملة من الفساد الإداري خاصة وأنه يأتي بأشكال جديدة كما هو الحال في غسل الأموال ( Money Laundering ) ولا يتردد البعض الآخر بالدعوة إلى التخلص من المؤسسات الحكومية الفاسدة عن طريق الخصخصة ( Privatization ) .

4- الممارسات المهنية : إن تزايد الأنشطة والأعمال القائمة على المعرفة أدى ويؤدي إلى مزيد من التخصص المهني الاحترافي والحاجة إلى المهنيين المحترفين . ومع هذا التطور ظهرت ممارسات مهنية كثيرة ومتنوعة تضر بالمهنة ولا ترتقي بها لأنها لا تستوحي المنفعة وتعتمد الضرر بعملها مما أوجد الحاجة إلى أخلاقيات المهنة لمواجهة هذه الممارسات كما هو الحال في أخلاقيات التسويق ، أخلاقيات

السياحة ، أخلاقيات المحاسبة ( قانون شرف المهنة ) ، أخلاقيات الإدارة العامة .. الخ .

إن هذه العوامل وغيرها أدت إلى تزايد الاهتمام بأخلاقيات الإدارة وما يرتبط بها من سياسات وبرامج للارتقاء بها والتدريب عليها وإصدار مدونات أخلاقية في شركات الأعمال في محاولة للارتقاء بمسؤولياتها الاجتماعية والتزاماتها الأخلاقية . وفي إطار هذا الاهتمام تأتي هذه الدراسة لتلقي الضوء على موضوعات هامة وحيوية معاصر في مجال لارال بحاجة إلى الاهتمام المنظم والجدي في الإدارة العربية سواء على مستوى البحث العلمي والتعليم المنهجي في الجامعات والمؤسسات العلمية أو على مستوى الممارسة العملية في الشركات العربية .

ولقد اعتمد المؤلف في هذه الدراسة على المنهج التحليلي النقدي في طرح المفاهيم والاتجاهات الحديثة في مجال أخلاقيات الإدارة ليكشف الحاجة إلى مراجعة شركات الأعمال لسياساتها واتجاهاتها القائمة على الكفاءة في تحقيق أقصى الربح كهدف قصير الأمد أحادي الجانب يحقق مصلحة طرف واحد ( حملة الأسهم ) على حساب أطراف المصلحة الأخرى ( العاملين ، الزبائن ، الجمهور العام .. الخ ) وبما يحقق الموازنة ما بين الأهداف القصيرة المدى ( الربح ) والأهداف الطويلة المدى ( السمعة والحصة السوقية ) على أساس واضح من الكفاءة من جهة والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية من جهة أخرى . ولقد قدمت الدراسة أمثلة وتجارب وقضايا كثيرة من أجل الكشف عن أبعاد هذه المراجعة والموازنة في مجال أخلاقيات الإدارة وذلك من خلال الفصول الستة التي تتضمنها الكتاب .

وتضمن الفصل الأول على المفاهيم العامة لأخلاقيات الإدارة ونظرياتها ومداخلها والمدونات الأخلاقية الصادرة عن الشركات والمناطق الرمادية وثقافة المنظمة وأخيرا الضغوط التنظيمية .

ومن أجل إستكمال فهم أخلاقيات الإدارة تناول الفصل الثاني قضايا مهمة في مجال أخلاقيات الإدارة كما هو الحال في أخلاقيات الإدارة والأعمار وأخلاقيات الإدارة بين الذكور والإناث وأخلاقيات الزبون وأخلاقيات المنافسة .. الخ . وفي كل هذه الموضوعات كانت المعالجة الأساسية تقوم على الموازنة بين متطلبات الأعمال في الكفاءة ومتطلبات الأخلاقيات في ضمان الجانب الإنساني - الاجتماعي في هذه الكفاءة .

وتناول الفصل الثالث تطور مفهوم وأبعاد المسؤولية الاجتماعية للأعمال مع طرق المبررات المؤيدة والمعارضة لها لينتهي الفصل في تحديد العلاقة بين القانون والمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة .

أما الفصل الرابع فقد تطرق إلى معالجة أخلاقيات الإدارة في ثلاث تجارب هي التجربة الأمريكية والتجربة اليابانية والتجربة العربية وقد اشتمل على عرض الخصائص الأساسية لهذه التجارب مع قدر معين من المقارنة للخصائص والمعايير الأخلاقية فيها .

وفي الفصل الخامس تم التطرق إلى موضوعات جديدة ملحة تتعلق بالمسؤولية البيئية للأعمال بالعلاقة مع أخلاقيات الإدارة . حيث تطرق البحث ضمن المسؤولية البيئية إلى الحركة البيئية إلى الحركة البيئية الخضراء وتخضير الشركة . وأخيرا العلاقة بين المسؤولية البيئية وأخلاقيات الإدارة .

أما الفصل السادس فقد نحى منحى مهنيا تمثل في الحديث عن أخلاقيات المهنة في ست مهن أساسية هي : مهنة الإدارة : في منظمات الأعمال والمؤسسات العامة ، التسويق ، السياحة ، المحاسبة ، المهنة الطبية ، وأخيرا أخلاقيات العاملين على الحاسوب .

وأخيرا لابد من التأكيد على أن هذه الدراسة ليست سوى محاولة علمية في هذا المجال ، وأملنا كبير أن تحفل بالاهتمام من قبل الباحثين والمديرين الممارسين العرب ، وإن المؤلف ليعرب عن تقديره واعتزازه بأية ملاحظة أو مساهمة من أجل تطوير هذه الدراسة .

المؤلف

عمان / 2005

## الفصل الأول

أخلاقيات الإدارة : المفاهيم  
والتطور





## 1-1- المدخل

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بأخلاقيات الإدارة ( Ethics of Management ) على نحو واضح وملفت للنظر ، فاليوم تتردد مصطلحات كثيرة مثل قواعد وآداب المهنة ، أخلاقيات الوظيفة ، أخلاقيات الأعمال ، وأخلاقيات الإدارة . وتتسابق الشركات لإصدار مدونات أخلاقيات الإدارة. فبعد أن كانت الكفاءة هي مركز الاهتمام الوحيد والربح هو الهدف الأساسي والمسؤولية الوحيدة للأعمال ، أصبحت الأخلاقيات تحظى بالاهتمام ويعاد صياغة الأهداف والسياسات بطريقة تبرز المسؤولية الأخلاقية لشركات الأعمال . ويبدو أن هذا الاهتمام أخذ يتسع ليغطي المجالات المختلفة . لهذا وضعت أخلاقيات الحاسب الآلي<sup>(1)</sup> ( Computer Ethics ) ومن ثم أخلاقيات الإنترنت والأخلاقيات الإلكترونية ( E-Ethics ) ( www.integrityworks.com ) ، أخلاقيات بناء الإنسان الآلي<sup>(2)</sup> ، أخلاقيات الباحثين عند أجزاء التجارب على الحيوانات ، وأخلاقيات الوراثة<sup>(3)</sup>.

هذا إلى جانب قسم أبقراط ودعاء موسى بن ميمون والمدونة الدولية لآداب المهن الطبية الصادرة عن الرابطة العالمية علم 1949 إضافة إلى ميثاق المشغلين بالعلوم الصادر عن الاتحاد العالي للمشتغلين بالعلوم عام 1948<sup>(4)</sup>.

وإن التطور الأوسع نجده في التعليم والتدريب في مجال أخلاقيات الإدارة . ففي الدول الصناعية عموماً أخذت تدرس هذه المادة وتصدر فيها الكتب المتخصصة والمنهجية على نطاق واسع . ويوجد في الولايات المتحدة حالياً أكثر من ( 500 ) مقراً تدريسياً من مقررات أخلاقيات الأعمال تدرس في الجامعات بدوام كامل وإن ( 90 % ) منها تقدم نوعاً من التدريب في هذا المجال . كما يوجد أكثر من ( 25 ) كتاباً دراسياً وثلاثة مجلات دورية مكرسة للموضوع . وهناك ما لا يقل عن ( 16 ) مركز بحوث لأخلاقيات الإدارة والأعمال في الخدمة الآن<sup>(5)</sup>.

والسؤال الذي يطرح نفسه : لماذا حدث كل هذا التطور . وبعبارة أكثر تخصصا لماذا حصلت أخلاقيات الإدارة على كل هذا الاهتمام في الوقت الحاضر لتحل محل الربح الذي ظل لعقود هو الذي يقع في مركز الاهتمامات . ومن أجل الإجابة نورد الملاحظات الآتية :

أولا : الإحساس المتزايد بأن الشركات ( الخاصة أولا والعامّة ثانيا ) أصبحت في تصرفاتها وصفقاتها أقل أخلاقية مما كانت عليه في السابق مما يكشف عن الحاجة الحقيقية إلى أخلاقيات الإدارة في الشركات الحديثة في علاقاتها بالعاملين ، العملاء ، بالشركات الأخرى ، أو الجمهور . خاصة وإن هذه الشركات ترى الآن أن سوء التصرف الأخلاقي ( Ethical Misconduct ) من قبل الإدارة يمكن أن يكون ذا كلفة عالية جدا على الشركة والمجتمع برمته . وعلى سبيل المثال فإن شركة جنرال موتورز ( GM ) تدفع عدة ملايين من الدولارات سنويا كغرامات جزائية جراء سوء التصرف الأخلاقي الذي يؤدي إلى دعوات قضائية مكلفة جدا (6) .

ثانيا : ثمة مراجعة جدية للمفاهيم السائدة التي ترى أن منظمات الأعمال تهدف من أجل بقائها واستمرارها إلى تعظيم الربح ، مما أدى إلى إضفاء قدسية واضحة على الربح والربحية في هذه الشركات دون أن يرافق ذلك اهتمام واضح بالاعتبارات الأخلاقية والمعنوية .

ثالثا : أن تعتقد وتداخل المصالح في الشركات الحديثة جعل الإدارة فيها أمام حالات معقدة من الصعب جدا الحكم فيها على ما هو صواب أو ما هو خاطئ من الناحية الأخلاقية ، وهذا ما أدى إلى أن تصبح المشكلات الأخلاقية في غاية التعقيد في نطاق واسع من القضايا والمواقف والحالات . فرغم أنه في بعض الحالات يكون تمييز السلوك الأخلاقي الجيد أو السيئ سهلا كما في قبول الرشاوى أو في تغيير تاريخ الإنتاج أو النفاذ لمنتج معين . إلا أنه في حالات

كثيرة لا يكون التمييز سهلا كما هو الحال في منح المكافآت أو الترقيات أو عند تحديد السعر المناسب أو في عدم مراعاة البعد الأخلاقي في القرارات والعمليات الإدارية المختلفة . فالقرارات الجيدة أو القرارات السيئة قد تكون من الناحية المادية لها نفس العائد أو التكلفة إلا أنها ذات قيمة أخلاقية متباينة . وهذه لم تكن تراعى في الماضي إلا أنها أصبحت أكثر إثارة للاهتمام والجدل في الوقت الحاضر على صعيد البيئة الداخلية والخارجية للشركة .

رابعا : رغم أن الإدارة في المؤسسات العامة تعتبر على وجه العموم أكثر امتثالا للقوانين والأنظمة واهتماما بالاعتبارات الأخلاقية والاجتماعية في المجتمع وبالتالي فإنها أكثر تعبيرا عن أخلاقيات الإدارة على صعيد القرار أو التنفيذ . إلا أن اتساع نطاق هذه المؤسسات وتنوعها والزيادة الكبيرة في إعداد الموظفين وضمنهم المديرون فيها ، جعلها هي الأخرى عرضة لانتهاكات وممارسات لأخلاقية مخرجة بالمصلحة العامة . حيث أن جرائم الفساد الإداري ( وخاصة جرائم الاختلاس والرشوة واستغلال النفوذ ) تمثل حالات واسعة وأخذة بالتزايد . لهذا فإن المؤسسات العامة تسعى هي الأخرى إلى إهتمام بأخلاقيات الإدارة العامة وأخلاقيات الوظيفة العامة ووضع مدونات سلوك خاصة بها والتوسيع في البرامج التدريبية للعاملين في هذا المجال (7) .

خامسا : وجود وقوة الأسباب المؤدية إلى المعضلات الأخلاقية ، فالأفراد سواء في الإدارة أو في الوظائف الأخرى التابعة لها هناك أسباب عديدة تدفعهم إلى الانتهاكات الأخلاقية . ومع أننا لا نرى أن هناك في هذه الأسباب حتمية التأثير على الأفراد من حيث أن الكثير من المديرين والعاملين الآخرين ورغم وجود هذه الأسباب لم ينحدروا نحو المواقف اللاأخلاقية بينما انحدر غيرهم في هذه المواقف.

ويمكن أن نحدد الأسباب الأساسية التي تدفع الأفراد لارتكاب ما هو غير أخلاقي فيما يأتي<sup>(8)</sup>:

أ- الكسب الشخصي والأنانية : إن الكسب الشخصي مشروع ولا غبار عليه وهو من الدوافع الأساسية من أجل الإنجاز والتفوق ، وهو المحرك الأساسي الأول في الإقتصاد ( أنظر الإطار رقم 1 ) . إلا أن ما هو غير مشروع في ذلك هو أن يوضع الكسب الشخصي والأنانية ( المصلحة الذاتية الضيقة ) في مقدمة الاهتمامات وبأية وسيلة أو طريقة حتى وإن كانت تتجاوز القواعد والمعايير الأخلاقية في السلوك وتؤدي الآخرين وتكون على حسابهم .

#### الإطار رقم ( 1 ) : الأخلاقيات والإقتصاد

إذا كان بالإمكان تعريف الإقتصاد على أنه علم الكفاءة المجردة ، فإن هذا بالتأكيد قد وضع الإقتصاد في الماضي ويضعه أيضا في الحاضر في مقابل الأخلاقيات . ولكن ماذا يعني هذا ؟ وللإجابة نشير إلى أن الإقتصاد منذ آدم سمث ( A.Smith ) حتى الآن ظل يتجاهل الأخلاقيات بقدر كبير أولا ويركز على فكرة الإنسان العقلاني الرشيد الذي يجب أن يختار القرار الرشيد الذي هو المعادل المحايد للكفاءة ثانيا . وفيما يتعلق بتجاهل الأخلاقيات ، فإن الإقتصاديين حاولوا إنكار الإيثار أو الغيرية ( Altruism ) وتفسير السلوك الإنساني عموما ضمنه الأخلاقي بالمصلحة الذاتية ( Self-Interest ) . لهذا فسروا السلوك الغيري ( السلوك الأخلاقي القائم على التضحية بالمصلحة الذاتية من أجل الآخرين ) بطرق مختلفة جميعها تهدف إلى تفنيد الغيرية كسلوك أخلاقي . وقد تم طرح نظريتين لتفسير الغيرية :

الأولى : اختيار العشيرة ( Kin Selection ) حيث أن السلوك الغيري يكون كذلك من أجل الأقرباء الذين يضغطون للحد من الأنانية المباشرة ولكن السلوك الغيري يحمل الأنانية في إطار واسع وفق هذه النظرية .

الثانية : الإختيار الجماعي ( Group Selection ) : لأن الفرد يعمل في حالات كثيرة كعضو في جماعة محددة أو فريق محدد لهذا فإن سلوكه الغيري يكون مبرمجا بتأثير أعضاء الجماعة الذين يقدرون له هذا السلوك .

كما أن الإقتصاديين يزدون على ذلك بالتأكيد على أن الأخلاقيات هي معايير اجتماعية مقبولة

وتحظى بتقدير المجتمع ، لهذا فإن السلوك الأخلاقي الغيري له عائد خارجي هو تقدير المجتمع والآخرين له . واستكمالاً لكل ذلك فإن الكثير من الإقتصاديين يذهبون إلى ما هو أبعد في التقليل من أهمية السلوك الغيري لصالح إثبات المصلحة الذاتية الضيقة ( Narrow Self-Interest ) ، وذلك بالتأكيد على أن الذين يميلون إلى الغيرية منا يؤمنون بالله ، لهذا فإنهم يبادلون التضحية بالمصلحة الذاتية في الدنيا ( الأتانية الآتية والعاجلة ) بمصلحة ذاتية آجلة في الآخرة . وهذا ما يشبه الدعوة المتزايدة حالياً في الأعمال بالإهتمام بالربح في المدى الطويل بدلا من الربح الآتي .

ومع كل ذلك فإن الإقتصاد لا يفسر وفق منطق الرشد المجرد لماذا يضحى الإنسان بنفسه من أجل مبدأ ؟ . لماذا يبدو إقتصاد السوق أقل أخلاقية رغم أنه أكثر كفاءة والإقتصاد الإشتراكي ( وربما إقتصاد السوق ذو توجهات الرعاية الإجتماعية ) أكثر أخلاقية رغم أنه أقل كفاءة ؟ ولماذا أخيراً انتقد الإقتصاديون فكرة اليد الخفية ( اليد الأخلاقية التي تترافق مع إقتصاد السوق ) ويشيرون مرارا وتكرار مثلاً إلى أن التكنولوجيا الأكفأ عادة ما تكون ذات مخاطر جمة لا تكنولوجية ؟.

أخيراً لابد من مرحلة جديدة من المصالحة بين الإقتصاد والأخلاقيات لكي يكون الإقتصاد أكثر أخلاقية وتكون الأخلاقيات أكثر رشداً وكفاءة بالمنظور الإقتصادي .

Source: P.Groenewegen (Ed) (1996): Economics and Ethics, Rutledge, London, pp13 and 37.

ب- الضغوط التنافسية : إن المنافسة الشديدة تأتي بضغوطها وتفرض وسائلها القاسية التي تتجاوز في شدتها وقسوتها في بعض الأحيان قدرة الأفراد على ضبط هذه الوسائل بطريقة مشروعة .

ج- أهداف الأعمال مقابل القيم الشخصية : إن الأعمال في سعيها من أجل هدف واحد هو تعظيم الربح وخلق الثروة عادة ما تجعل معاييرها المادية في مواجهة حسادة مع قيم المديرين والعاملين الآخرين إلى الحد الذي يضع المديرين أما خيار أما تكيف قيمهم الأخلاقية أو الخروج من العمل .

د - التعارضات ما بين الثقافات : إن الكثير من المشكلات الأخلاقية يمكن أن يثار في الشركات التي تعمل في مجتمعات متعددة جراء التعارضات الثقافية . وحيث

أن بعض معايير السلوك الأخلاقي قد تختلف من ثقافة إلى أخرى مما يجعل الشركات التي تعمل فروعها في ظل ثقافات متعددة تواجه معضلات أخلاقية جراء هذه التعارضات . فمثلا في اليابان الأفراد الذين يقوم بالأعمال سوية يتبادلون الهدايا وقد تكون ذات قيم كبيرة وهذا ينسجم مع التقاليد اليابانية دون أن تكون كذلك في الثقافات الغربية . ومثل هذه التباينات ما بين الثقافات هي التي دعت دونالدسون ( T. Donaldson ) إلى دعوى الشركات إلى أن تسترشد بالمبادئ الثلاثة في مثل هذه الحالات : احترام القيم الإنسانية الجوهرية التي تحدد المعايير الأخلاقية المطلعة في جميع أنشطة الأعمال ، احترام التقاليد المحلية ، والاعتقاد بالسياقات التي تحدد ما هو صواب أو ما هو خاطئ<sup>(9)</sup> .

## 1-2- مفهوم أخلاقيات الإدارة

تمثل الأخلاق أو الأخلاقيات ( Ethics ) كما سنستخدمها في هذا الكتاب مجموعة القيم والمعايير التي يعتمدها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد أو ما هو سيئ ، بين ما هو صواب وما هو خاطئ . فهي إذن مفهوم الصواب والخطأ في السلوك . والأخلاقيات تقدم دليلا من خلال معاييرها وقيمها على الأنشطة الأخلاقية وغير الأخلاقية ، على ما هو مقبول أو غير مقبول اجتماعيا . ولاشك في أن الأخلاقيات في كل مجتمع هي نتاج تطور تاريخي طويل لهذا فهي ضرورية في تكوين المجتمع وفي المحافظة والاستقرار على حياته الاجتماعية . ويمكن تحديد مصادر الأخلاقيات في كل مجتمع بالآتي<sup>(10)</sup> : المعتقدات الدينية ، تاريخ المجتمع وخبراته وتقاليد ، الثقافة الوطنية ، القبيلة والعشيرة والعائلة ، النظراء والجماعات المرجعية ، قادة الرأي والأدوار النموذجية ، وخبرة العملية التعليمية .

والأخلاقيات في حقيقة الأمر يمكن أن تمثل لدى البعض مطلقات في التمييز بين ما هو جيد ( الفضيلة ) وما هو سيئ ( الرذيلة ) . وهذا ما تمثله الأخلاق المثالية



( Ideal Ethics ) وهذا ما تعبر عنه عبارة جون ديوي ( J.Dewey ) الشهيرة ( إذا سرق جاري فإنني سارق أيضا ) . كما أنها تمثل لدى البعض الآخر مسألة نسبية فهي إذن تفضيلات اجتماعية معينة تستند إلى ما يجله الأفراد في المجتمع وكذلك ما يستهجنونه من سلوك وتصرفات في فترة وظروف معينة . وتلك هي الأخلاق النسبية التي يمثلها التعبير الشائع إذا كنت في روما فتصرف كالرومان ، وضمن هذا السياق يمكن أن تدخل الأخلاق الموقفية ( Situational Ethics ) التي ترفع من درجة النسبية إلى حدود الموقف الواحد والحالة الواحدة ، فالفرد يمكن أن يكون جيدا في حالة وسيئا في أخرى ، ولعل الأخلاق الموقفية تفسر ما قاله أندرو ستارك ( A.Stark ) في حديثه عن الانقياد ( Navigating ) حيث أنه في الضغوط الموقفية المتنافسة في العالم الواقعي حتى المديرين حسني النية يقومون بما يؤدي إلى الضرر بالآخرين<sup>(11)</sup> .

ومهما يكن من هذه الاتجاهات فإن أخلاق المجتمع تمثل أساسا قويا لأخلاقيات الإدارة ليس فقط لأنها خلفية مسبقة في تكوين أفراد المجتمع الذين يأتي منهم المديرون ومصدرا في تكوين أخلاقيات الإدارة ، بل وأيضا لأن الإدارة لا تعمل في الفراغ وإنما في بيئة حية ومتفاعلة لا بد من أخذ قيم هذه البيئة ومحدداتها الأخلاقية بنظر الاعتبار في قرارات الإدارة وعملياتها المختلفة لضمان قدر مناسب من تعاطف وتعاون الجمهور معها .

ومع أنه ليس هناك تعريف محدد ودقيق لأخلاقيات الإدارة ، فإن العديد من المختصين والدراسيين لهذا الموضوع حالوا تقديم التعريفات التي تساعد على فهم هذا المصطلح ومدلوله الأساسية ، فقد عرف روبنز وديسينزو ( Robbins and Decenzo ) الأخلاق بأنها مجموعة القواعد والمبادئ التي تحدد ما هو السلوك الصحيح والسلوك الخاطي<sup>(12)</sup> ، وبالتالي فإن أخلاقيات الإدارة هي مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري والمتعلقة بما هو صحيح أو

خطأ ، وكما يرى إيفانسفيج وزميلاه ( Ivancevich et al. ) فإن أخلاقيات الإدارة تمثل خطوطا توجيهية للمديرين في صنع القرار وإن أهميتها تزداد بالتناسب مع آثار ونتائج القرار ، فكلما كان نشاط المدير أكثر تأثيرا في الآخرين كلما زادت أهمية أخلاقيات ذلك المدير<sup>(13)</sup>. أما فان فالوك ( P.W.Van Valock ) فيعرف أخلاقيات الإدارة بأنها الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي التي يتم من خلالها اختيار ما هو جيد<sup>(14)</sup>. وهذا التعريف يحاول أن يعطي لأخلاقيات الإدارة بعدا علميا ليتم استيعابها ضمن علم الإدارة فلا تعود أخلاقيات الإدارة هي نقطة الضعف الذاتية في الدراسة المنهجية للإدارة وقراراتها وعملياتها المختلفة . وفي هذا الاتجاه نجد أن بيتر دراكر ( P.F.Drucker ) يرى أن الأخلاق في الإدارة هي العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس القيم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف<sup>(15)</sup>، ليضيف على أخلاقيات الإدارة بعدا موضوعيا . ورغم أهمية هذا البعد الموضوعي لإضفاء الطابع المنهجي العلمي على الأخلاقيات التي هي في أمس الحاجة إليه للحد من نوعين من الاعتراضات ، الأول يتمثل في اعتراضات رجال الأعمال في كونها تحد من مسؤوليتهم الأولى في مراعاة الاعتبارات المادية ، والثاني يتمثل في اعتراضات الكثير من الباحثين في كون الأخلاقيات لا تدخل ضمن مجال العلم كونها غير محددة وغير قابلة أو صعبة للقياس . إلا أن هذا الاتجاه رغم أهميته فإنه يحمل جوانب مهمة غير مرغوبة في مقدمتها إن هذا الاتجاه عند المبالغة فيه فإنه يحول الأخلاقيات إلى مجال آخر من مجالات الأعمال ( Business ) حيث القرار الأخلاقي الذي يدفع يكون مقبولا والذي لا يدفع يكون غير مقبول ، أي أن القرار الأخلاقي شأنه شأن قرارات الأعمال الأخرى يخضع لتحليل التكلفة / العائد .

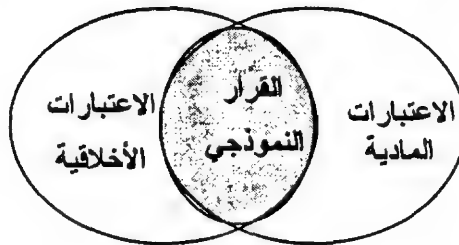
ومع ذلك فإن هذا الاتجاه يمكن أن يفسح المجال لتطور رؤية متوازنة إيجابية مهمة للأخلاقيات تأخذ في الاعتبار كون الأخلاقيات هي علم وفن ، ويمكن تفسير

ذلك من خلال تمييز نوعين من الأخلاقيات . الأول : الأخلاقيات المرتبطة بالعلاقات الداخلية لرجال الأعمال وكيف يمكن لرجال الأعمال أن يعيشوا ويستمتروا كرجال أعمال . والثاني : الأخلاقيات المرتبطة بالعلاقات الخارجية لرجال الأعمال كيف يمكن لرجال الأعمال أن يتعايشوا مع المجتمع<sup>(16)</sup>.

وبإمكان ملاحظة حقيقة التداخل بين الاثنين ، دون أن يكون ملائما إلغاء التمييز بين الاثنين لأغراض التحليل وتوجيه الأعمال وفق اختبارات منهجية عقلانية نحو مسؤوليات متوازنة في علاقاتها مع بعضها وهذا هو جانب العلم فيها من جهة ومسؤوليات إضافية تتسم بالتنوع والخصوصية البيئية والخلفية التاريخية المتميزة في علاقاتها مع المجتمع وهذا هو جانب الفن من جهة أخرى .

ولعل هذه النظرة المتنوّرة للأخلاقيات هي التي تقدم معالجة أعمق لمسألة أخرى ذات أهمية كبيرة وتتمثل في إدخال البعد الأخلاقي ببعديه الداخلي ( جماعة الأعمال ) والخارجي ( المجتمع ) في القرارات الإدارية الرشيدة . فالدراسة العلمية للمشكلة الإدارية توصل إلى القرار الرشيد من حيث النتائج ( العائد < التكلفة مثلا ) ، إلا أن مراعاة البعد الأخلاقي في هذه الدراسة يؤدي إلى ( القرار النموذجي ) من حيث النتائج والاعتبارات الأخلاقية اللامادية ، وبهذا يمكن تحقيق التفاعل والمزاوجة ما بين كلا النوعين من الاعتبارات كما يتضح ذلك في الشكل رقم ( 1-1 ) .

الشكل رقم (1-1) : القرار النموذجي كتفاعل بين الاعتبارات المادية والأخلاقية



ولابد من الإشارة إلى أن هذا الاتجاه يمثل تطورا يتجاوز الاتجاه السابق الذي كان يدعو إلى الضرورة فصل الأخلاق عن الإدارة وهذا ما فعله مكيافيلي ( N.Machiavelli ) في القرن السادس عشر ، مع أن مكيافيلي نفسه كان يرى أن التصرف للأخلاقي ضروري في قوله أن الرجال نادرا ما يرتقون من الموقع الأدنى إلى الموقع الأعلى بدون استخدام الخداع .

ويعلق بايد وستيفنسون ( Bhide and Stevenson ) على ذلك بأن الثورة الصناعية لم تقم بتقادم وتجاوز هذه الملاحظة لمكيافيلي<sup>(17)</sup> . والواقع أن الاتجاه الجديد يحاول أن يتجاوز النظرة السابقة التي تحول الأخلاق في الشركة إلى ضرب من الماورئيات ( Metaphysics ) وليتكون بمثابة ( أبقار مقدسة ) تصول وتجول في الشركة دون أن يكون بالإمكان اختبارها بدقة والتحكم فيها . ومن المهم للوقوف عند رؤية بيتر دراكر ( P.F.Drucker ) في مجال أخلاقيات المهنة وهي جزء أساسي من أخلاقيات الإدارة . حيث يؤكد على أن المهني المحترف سواء كان محاميا أو طبيبا ( وكذلك المدير المحترف بالطبع ) لا يمكنه الوعد بأنه سوف يصنع الخير لزبونه ، وإن كل ما يمكنه هو محاولة ذلك بالوعد بأنه لن يقوم بالإضرار عن علم وقصد . أي أن الولاء للمهنة وشرف احترافها يعني قبل كل شيء : عدم تعمد الإضرار<sup>(18)</sup> .

والواقع أن هذه الرؤية تتسجم مع جانب واحد من قسم أبقراط الذي أكد على الامتناع عن كل شيء ضار أو مؤذ للمرضى ( الزبائن ) . إلا أنه في جانب آخر أكد أيضا على توخي منفعة المريض ( الزبون )<sup>(19)</sup> . ولا شك في أن عدم تعمد الإضرار يبدأ عندما يتوقف المهني المحترف ( وكذلك المدير ) عن توخي منفعة ممكنة أكبر . ومع أن القانون لا يحاسب على عدم توخي المنفعة الممكنة الأكبر ، وأن الجمعيات المهنية ( للأطباء أو المحامين أو الإداريين ) تدعو ولكن لا تحاسب على ذلك أيضا ، إلا أن من الناحية الأخلاقية للصرفة يكون هذا العمل أقل صوابا

وأخلاقية ( مقارنة الصواب مع الصواب ) . لهذا فإن عدم تعمد الإضرار يمثل المستوى الأخلاقي الأدنى الذي يفيد المهني في إستخدام كفاءته في مستواها الأعلى لتعظيم مزاياه . وعليه فإن عدم تعمد الإضرار لا يكون كافيا إلا منظور واحد هو منظور الأعمال دون أن يكون كذلك من منظور الأطراف الأخرى وبشكل خاص بالزبائن والمجتمع . ولا بد من التأكيد على أن هذا الاتجاه الجديد الذي يجعل الأخلاق مجالا للاختيار والعقلاني لازل يواجه صعوبات ومشكلات أساسية تحد منه .

### 1-3- المشكلات الأساسية في أخلاقيات الإدارة

إن هذه التطور في مفهوم أخلاقيات الإدارة كما أشرنا لا ينبغي أن يعني أن الشركات قد عالجت المشكلة الأخلاقية في قراراتها وتصرفاتها الإدارية ، حيث أن التزايد في المآزق والانتهاكات الأخلاقية يثير الكثير من التساؤلات حول طبيعة هذا التطور وأبعاده . كما يشير إلى الصعوبات والمشكلات الأساسية التي لا زالت تواجه أخلاقيات الإدارة على صعيد المفاهيم والممارسات العلمية . ويمكن أن نشير إلى هذه المشكلات والصعوبات فيما يأتي :

أولا : اختلاط المفاهيم : حيث أن مفهوم أخلاقيات الإدارة يختلط بمفاهيم ومصطلحات أخرى كما هو الحال في مفهوم أخلاقيات الأعمال ( Business Ethics ) . والبعض قد اعترض على استخدام أخلاقيات الأعمال بالقول أنها لا تعني شيئا لأن أخلاقيات شركات الأعمال تعتمد بالأساس على تصرفات أعضاء الهيئة الإدارية في الشركة . وفي هذا يقول روبرت أوستن ( R.W.Austin ) إن الأعمال الصحيحة والخاطئة يقوم بها الأفراد وليس الشخصيات الاعتبارية التي يخلقها القانون . فالشركة لا يمكن أن تكون فاسدة وإنما هي توظف أفرادا فاسدين وهم الذين يقومون بإدارة الشركة ضد قواعد المجتمع<sup>(20)</sup> . والواقع أن أخلاقيات الأعمال قد شاع استخدامها بشكل أوسع من أخلاقيات الإدارة في الماضي وذلك انطلاقا من

حقيقة أن البيئة ذات تأثير شديد على الأفراد . وبالتالي فإن بيئة الشركة الداخلية التي بدورها تتأثر ببيئة الأعمال السائدة في السوق تكون قوية التأثير على الإدارة وقراراتها وعملياتها الإدارية . فعندما تكون البيئة فاسدة أو على الأقل محفزة على التصرف اللاأخلاقي ، فإن الأفراد حتى حسني النية منهم يمكن أن يرتكبوا مثل هذه التصرفات وفي بعض الأحيان دون أن يدركوا ذلك . فكما يقول أحد حكماء الهند أن السمكة الموجودة في الماء الفاسد لا يمكن السؤال حول أن كانت تشرب منه أم لا . فعندما تكون المنافسة الشديدة القائمة على تعظيم الربح هي السائدة في البيئة فإن التصرفات الأخلاقية تصبح ذات كلفة عالية وتحد من الميزة التنافسية في السوق ومثل هذه التكلفة لا يمكن قبولها في مثل هذه البيئة إلا إذا كانت الأخلاقيات نفسها يمكن أن تدفع ( أي أن التصرفات الأخلاقية تكون ذات عوائد أكبر من تكاليفها ) ١ .

ومن وجهة أخرى فإن أخلاقيات الإدارة تختلط مع قواعد وآداب المهنة ( Profession Morality ) والواقع أنه في المهن التقليدية كالطب والقانون والهندسة تمثل هذه القواعد والآداب أحد مقومات المهنة التي يجب الالتزام بها من قبل الممارسين المرخصين ، وفي حالة عدم الالتزام بها فمن الممكن أن تكون سببا في حرمانهم من ممارسة المهنة . ولكن قواعد وآداب الإدارة قد لا يكون لها أي معنى لها على الأقل في الوقت الحاضر لأن الإدارة لازالت وظيفة ( Function ) أكثر منها مهنة ( Profession ) بالمعنى الأخلاقي وبشكل خاص في أقطارنا العربية حيث أن الإدارة لازالت تمثل اختصاص من لا اختصاص له . ومازال أمام الإدارة إنجاز ما هو ضروري لكي تتحول من اختصاص وتأهيل في التعليم والتدريب إلى مهنة احترافية في الممارسة . ومع ذلك فإن قواعد وآداب المهنة تمثل قاعدة لا بد منها في تطوير أخلاقيات الإدارة حيث أن هذه الأخيرة تمثل بعدا أعمق وأوسع من مجموعة القواعد المهنية التي يجب الالتزام بها من أجل الارتقاء

بالمهنة وسمعتها . فمن الواضح أن أخلاقيات الإدارة ترتبط بشكل عميق بفلسفة الإدارة من حيث المفهوم وبالممارسة العلمية في العمل اليومي للمديرين بينما نجد أن قواعد وآداب المهنة أقرب إلى الممارسة المهنية العملية فهي أضيق نطاقا وأكثر ارتباطا بمصالح أصحاب المهنة التي يمارسونها . هذا إلى جانب أن أخلاقيات الإدارة هي أوسع وأشمل من أخلاقيات المهنة . فهي تعني كما استخدمناها في هذه الدراسة أخلاقيات الشركة ككل ، وبالتالي فإنها تغطي مجالات وأنشطة مختلفة وأهدافا حالية ومستقبلية ذات علاقة بأطراف عديدة .

ثانيا : الصعوبات المرتبطة بالتفاوت بين أخلاقيات الإدارة كما هي معلنة وبين السلوك الإداري . فأخلاقيات الإدارة عادة ما تشير إلى تطلعاتنا أي إلى ما ينبغي أن يكون عليه المديرون من الناحية الأخلاقية لهذا فهي تبدو وكأنها تتجه نحو سمات المدير الأكثر مثالية . في حين أن العبرة الحقيقية في هذا المجال بسلوك المديرين كما هو قائم فعلا . فكما أن العبرة ليست في القرارات وإنما فيما ينفذ منها فعلا ، فكذلك الحال في إن العبرة ليست فيما تصدر الشركات من لوائح جميلة ووردية من القيم الأخلاقية وما يصرح به المديرون من التزام أخلاقي عال بمصالح الأطراف الأخرى التي تتعامل معها شركتهم ، وإنما العبرة فيما يتجسد من ذلك كله في السلوك الفعلي والممارسة العملية . والواقع أن هذه الفجوة تعود بالدرجة الأساس إلى نزعة الأعمال التي تسود الشركات وتقيم المديرين على أساسها ، كما تعود على ما إعتاد عليه الكثير من المديرين من العمل خلف الأبواب المغلقة مع سلم واسع من السرية المبالغ بها . ولعل هذا ما جعل الشفافية في السنوات الأخيرة مبدأ من المبادئ الأخلاقية في العمل الإداري ومعيارا لتقييم المديرين والشركات والدول على أساسها ( أنظر الإطار رقم 2 ) . ومع ذلك فإن الشركات تعول كثيرا على ما تصرح به من قيم ومدونات أخلاقية . فالكثير من الشركات اليوم لديها مدونات



أخلاقية ( Code of Ethics ) معلنة وتلتزم العاملين بقراءتها والتأكيد الكتابي على الإطلاع عليها والعمل بها ، ومع

#### الإطار رقم ( 2 ) : الشفافية وأخلاقيات الإدارة

لقد طرح في البدء مفهوم الإدارة المنظورة ( Visible M. ) لتشير إلى نمط الإدارة التي تعرض سياساتها وخططها ونتائج أعمالها للآخرين . ثم طرحت فكرة سياسة الباب المفتوح لتشير إلى الأبواب المفتوحة بلا عوائق أمام الآخرين من أصحاب المصلحة ( Stakeholders ) والآن الشفافية ( Transparency ) .

ولا شك في أن الشفافية ليست مصطلحا إعلاميا أو فنيا يرتبط بذلك النوع الفني من الورق النفاذ الشفاف ، وإنما هو قبل كل شيء مفهوم إداري يقوم على فلسفة إدارية يمكن إيجازها فيما يأتي :

أولا : المساواة : إن الإدارة التي لها الحق في مساواة كل العاملين هي أيضا تخضع للمساواة . والشفافية بهذا المعنى هي روح المساواة التي يجب أن تخضع لها الإدارة السليمة من حيث الأداء والكفاءة .

ثانيا : الأخلاقيات : إن الإدارة المسؤولة إجتماعيا وأخلاقيا ليس لديها من تخشاه خلافا للإدارة الفاسدة . وإن الشفافية هي ميزة للأولى إجتماعيا وأخلاقيا وتهديدا صارخا للثانية .

ثالثا : توفر المعلومات عن الشركة : إن الشفافية تعني ( توفر المعلومات )<sup>(1)</sup> للزبائن والجمهور العام حول سياسات الشركة وقيمتها وخططها وقراراتها . بما يعطي للشفافية مضمونا حقيقيا في مدى تطابق الأقوال والأفعال ومدى الالتزام بالقيم والسياسات في القرارات والأنشطة .

( 1 ) سائدة الكيالي وباسك سكها ( إعداد ) ( 2000 ) : نحو شفافية أردنية ، المؤسسة الصحفية الأردنية ، عمان ، ص 59 .

ذلك يظل المدبرون فيها يقومون بالتصرفات اللاأخلاقية المنافية لهذه المدونات . ولعل في بيئة الشركة وثقافتها السائدة ( غير المكتوبة ) وفي بيئة الأعمال السائدة في السوق وعلاقة الشركات فيما بينها ما هو أكثر تأثيرا وأهمية في سلوك المدبرين من هذه المدونات . فلا غرو أن نجد تزايد أعداد الشركات التي ترتكب المخالفات

والانتهاكات الأخلاقية على الرغم من تزايد أعداد هذه الشركات التي لديها مدونات أخلاقية معلنة والأمثلة كثيرة وهذه نماذج منها :

أ - إن الشركات مثل اكسون وجنرال موتورز وأي بي أم وغيرها الكثير عملت في جنوب أفريقيا وبعضها كان يعمل منذ العشرينات رغم كل مآسي سياسة الفصل العنصري ( Apartheid ) أي السياسة العنصرية للأقلية البيضاء . إن عمل هذه الشركات كان يوفر للحكومة العنصرية الدعم المالي والفني والعسكري للاستمرار في ذلك مع إن غالبية هذه الشركات لديه مدونات أخلاقية ملزمة لمديرها . وكانت حجة جنرال موتورز مثلاً تقوم على إنهاء عملها في جنوب أفريقيا سيؤدي إلى الحد من دور الولايات المتحدة في تلك المنطقة (21) .

ب - أن شركة نستله السويسرية التي غشت عصير التفاح للأطفال بين (1981-1983) استمرت بذلك حتى تكتشف الفضيحة بعد سنين . وإن إحدى الشركات الأمريكية المتعاملة معها كان لديها مخزون قيمته (3,5) مليون دولار من هذا العصير ظلت محتفظة بالسر لتصرف مخزونها حتى تدخلت سلطات الولاية ضد ذلك .

ج - إن كارثة فالديز اكسون ( Exxon's Valdez Disaster ) مثال معروف . فقد أقنعت شركة وبقية الشركات النفطية السبع مدينة فالديز إن تقبل محطة ناقلية بحجة أن التسرب غير محتمل بدرجة كبيرة وإن هناك خطة طوارئ تضم ( 1800 ) صفحة أعدت لهذا الغرض لضمان عدم حدوث مثل هذا التسرب . وعندما سربت الناقلية العملاقة لأكسون أكثر من ( 240 ) ألف برميل من النفط ظهر جلياً أن المعدات الضرورية الواردة في خطة التنظيف كانت غير موجودة والتكلفة كانت كارثة بيئية مع ( 2 ) بليون دولار تحملتها اكسون إضافة إلى تقييدات على عملياتها في الأسكا (22) .

إن الأمثلة كثيرة وفي هذه الدراسة سيرد الكثير من هذه الأمثلة التي تكشف عن هذه الفجوة ما بين التطلعات وأنماط السلوك الإداري التي تتجاوز هذه التطلعات .  
ثالثا : الصعوبة المرتبطة بعلاقة أخلاقيات الإدارة بالكفاءة الإدارية ، فالأولى تبدو في أكثر الأحيان وكأنها قيد على كفاءة . فإذا كانت الكفاءة ( Efficiency ) تمثل مؤشرا جيدا على تعظيم الربح ، فإن أخلاقيات الإدارة تبدو في أكثر الأحيان عملا غير مربح وتكلفة إضافية تحد من الميزة التنافسية للشركة بالعلاقة مع المنافسين في السوق . ولابد من التأكيد على أن ثمة تأريخا طويلا من الاهتمام بالكفاءة دون أن يقابل ذلك اهتمام جدي وذو أهمية بأخلاقيات الإدارة . وفي التراث الإداري الحديث ليس هناك اسم واحد كبير يمكن أن نعزو إليه اهتماما جديا او مساهمة جدية في أخلاقيات الإدارة رغم أن لدينا أسماء لامعة كثيرة ساهمت بتطوير الإدارة علما و تطبيقا من اجل كفاءة أعلى .

إن الرؤية الهندسية في الإدارة التي قدمها رولد الإدارة العلمية في العقود الأولى من هذا القرن تقوم أن الشركة هي آلة للربح ، وأن الطريقة الوحيدة الفضلى ( One Best Way ) التي أكد عليها تايلور ( F.W.Taylor ) وجعلها هدفا للعلم الجديد في إنجاز كل عمل هي طريقة كفوءة ليس ألا ، و أن هذه الرؤية كانت تعمل من أجل إقصاء تدخل الإنسان وقيمه ومعاييره الخاصة في العمل لكي يكون أكثر كفاءة . و هذه الرؤية لازالت تجد امتدادها بالعلاقات مع أخلاقيات الإدارة و مسؤوليتها الاجتماعية في النموذج الاقتصادي للمشروع الخاص الذي عبر عنها ميلتون فريدمان ( M.Freidman ) في كتاب ( الرأسمالية والحرية ) الذي أصدره عام 1963 . فقد اعتبر فريدمان الدوافع الاقتصادية هي أساس العمل في المشروع الخاص وأن وظيفته الأساسية هي تعظيم الربح لصالح حملة الأسهم أما المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية فإنها ترتبط بدوافع غير اقتصادية و إنها ليست من طبيعة المشروع الخاص<sup>(23)</sup>.

والواقع أن هذا النموذج ليس جديدا وإنما يمكن إرجاعه إلى آدم سميث ( A Smith ) في كتاب ( ثروة الأمم ) الصادر عام ( 1776 ) الذي أكد فيه أن خلق الثروة هو مسؤولية الأفراد والدولة ، وأن الشركة لها الهدف الرئيسي هو أن تبقى كمنشئ للثروة ( Originator of Wealth ) تنتج السلع المادية وتجلبها إلى السوق وتحمي رأس المال وتعظم الربح <sup>(24)</sup>. وفي هذا السياق يثير أحد أعلام الإدارة المعاصرين وهو بيتر دراكر ( P. F. Drucker ) في تأكيد هذه الرؤية للمشروع الخاص إلى أننا لو عهدنا إلى ملائكة كبار بإدارة الأعمال، وهم بطبيعتهم لا يبالون بشدة بدافع الربح ، لتمكنوا أن يحققوا ربحا و أن يعنوا بالربحية بتلief ومواظبة وإخلاص و بمسؤولية أكثر التجار شراة أو أكثر قوميسر روسي اقتناعا بالماركسية<sup>(25)</sup>.

ولقد أكد دراكر وفي وقت مبكر ( عام 1963 ) رؤيته عندما تساعل عن الواجب الأول والمسؤولية المستمرة لمدير الأعمال ، فأجاب إن يكافح من أجل أفضل النتائج الاقتصادية ( الربح ) . إلا أن دراكر في محاولاته اللاحقة سعى لإضفاء مسحة من المشروعية على مهمة المدير حيث أشار إلى مهمة المدير الأكثر أهمية هي إعطاء مشروعية الإدارة في تحويل العمل إلى شيء منتج ، والعامل إلى منجز مثمر ودعم نوعية الحياة ليكون مقبولا في المجتمع<sup>(26)</sup>.

ولابد من أن نلاحظ بوضوح أن دراكر سعى إلى أن تقدم شركة الأعمال نفسها بقدر كاف من المشروعية سواء في ظل الامتثال للقانون ( الحد الأدنى من الأخلاقيات المقبولة ) واكتساب مواطنة الشركة ( Corporate Citizenship ) بما يسمح لها أن تعمل لتحقيق مسؤوليتها الأولى إلا وهي تحقيق الربح وصنع النقود . وسنلاحظ في مناقشتنا للمسؤولية الاجتماعية لاحقا أن هذه المشروعية ( وهي مبدأ أخلاقي ) يتم التعامل معها في هذه النظرة على أساس الكفاءة وهو ما تستطيع شركات الأعمال أن تبرع وتتفوق فيها وليس في إطار من الأخلاقيات

والمسؤولية الاجتماعية ، خاصة وإن دراك نفسك بقدر ما يثني على رؤية فريدمان المذكورة ويتفق معها ، يشير وبعبون مفتوحة جيدا على مسؤولية الأعمال الاحترافية في تحقيق الربح ، إن هناك مشكلات اجتماعية خطيرة لا يمكن إغفالها من قبل الشركات وربما ليس من مصلحتها ذلك لأن شركات سليمة ومجتمع مريض لا يتفقان<sup>(27)</sup>. دون أن نغفل الإشارة إلى حقيقة أن الشركات في سعيها التجاري المحموم من أجل الربح يمكن أن تتحول بسهولة إلى مصدر لتصرفات لا أخلاقية أو مضرّة إضرارا اجتماعيا عميقا . ولنتذكر النقد اللاذع الذي وجهه أحد الرؤساء الأمريكيين إلى هوليوود حيث قال : تزعم نخبة هوليوود أنهم يعكسون أحوال أمريكا وهي مريضة ، وأرى أنهم ينظرون في المرآة لان هوليوود هي المريضة . العنف و الجنس الإباحي سلعتان رائجتان هوليوود بصدد جمع الأموال من وراء ذلك . وهي إذ تتخلى عن مسؤوليتها في مراعاة المعايير الأساسية للحشمة عملت على تعجيل انهيار تلك المعايير في المجتمع لحد بعيد .. وان فشلت هوليوود في مراقبة نفسها علينا إخضاعها لرقابة الحكومة<sup>(28)</sup>. ويمكن أن نلاحظ أن هذا التراث الإداري العريض كان يعمل لصالح الكفاءة و تأكيد معاييرها على حساب الأطراف والمعايير الأخرى ومنها ما يرتبط بأخلاقيات الإدارة . وفي سياق هذا التحليل يمكن أن نشير إلى ما يأتي :

أ - أن دعاة الكفاءة كانوا و لا يزالون ينادون بطريقة تبشيرية بالكفاءة إلى حد إضفاء المقدسة عليها ، فالكفاءة التي تحقق نتائج أكبر بمجهود أقل ، قادرة على أن تأتي بالخير وتحل مشكلات العاملين وطواير الزبائن والفقر وغيرها ، فلا غرو أن نجد أحد دعاة يتحدث عن ( إنجيل الكفاءة ) كما فعل هارنجتون إيمرسون ( H.Emerson ) في كتابه ( الكفاءة كأساس للعمليات والأجور )<sup>(29)</sup> . ورغم أهمية الكفاءة إلا أنها لا تكفي والأرباح التي حققها ضخمت الشركات مما جعل أفضل الشركات تواجه مشكلات معقدة مع العاملين فيها وفيما بعد مع

جمهورها ومنافسيها مما لم يكن للكفاءة قدرة على معالجتها . بل انه وفي حالات كثيرة كان الاهتمام الأحادي الجانب بالكفاءة دور كبير في ظهور هذه المشكلات ! .

ب - لقد كشفت فضيحة ووترجيت ( Watergate Scandal ) المساهمات اللامشروعة الواسعة للشركات سواء في حملة الرئيس الأمريكي ريتشارد نيكسون الانتخابية عام ( 1972 ) أوفي غيرها . فقد أوضحت لجنة التحقيقات أن الفضيحة لم تكشف إلا عن رأس القمة لجبل الفساد الجليدي ( Iceberg of Corruption ) وإن ما خفي أعظم . لهذا فعندما تساهلت اللجنة مع الشركات التي تكشف المعلومات بطريقة طوعية ، ظهر أن أكثر من ( 400 ) شركة قدمت أكثر من ( 800 ) مليون دولار من المدفوعات المشكوك فيها في الخارج<sup>(30)</sup> .

ج - لابد من الإشارة إلى أن من الدراسات المبكرة التي تناولت المسؤولية الاجتماعية ويتم الاستشهاد بها مرارا هي دراسة ثيودور ليفيت ( T.Levitt ) بعنوان ( مخاطر المسؤولية الاجتماعية ) عام ( 1958 ) ، كانت تعزف على نفس النغمة في أهمية الكفاءة في الشركات والتأكيد على أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية ليست من عمل الشركات لأن مسؤولية هذه الأخيرة هي عمل المال وتعظيم الربح<sup>(31)</sup> .

د - إن دراسة سول جيلرمان ( S.W.Gellrman ) في مجلة هارفرد للأعمال ( HBR ) حملت عنوانا دالا ومعبرا عن هذه الصعوبة التي نتحدث عنها وهو ( لماذا المديرين الجيدون يقومون بخيارات أخلاقية سيئة ) وقد أشار فيها إلى أنه منذ منتصف السبعينات حتى منتصف الثمانينات فإن ثلثي الشركات الأمريكية الخمسمائة التي تظهر في مجلة فورتشن ( Fortune ) والتي تعتبر من أكبر الشركات الأمريكية وربما في العالم ، كانت متورطة بدرجات مختلفة في سلوك لا مشروع<sup>(32)</sup> .

ورغم ذلك فإن التطور لا زال محدودا في تجربة أخلاقيات الإدارة في الشركات مع ما تمثله هذه التجربة من مواقف أخلاقية تعزز الثقة من جهة وما ينجم عن التصرفات اللاأخلاقية من نتائج سلبية ومكلفة في تدهور سمعة الشركات والخسائر الكبيرة التي تتحملها بسبب الدعوات القضائية والغرامات المالية من جهة ثانية . إضافة إلى التلويح بالقواعد والوسائل المقيدة والمفروضة بالقانون من قبل السلطات الحكومية عند عدم الالتزام الطوعي للشركات بها من جهة ثالثة . ولعل هذا كله أخذ يفرض منظورا جديدا لا زال يتطور ويرتبط بالوعي بأسس مهمة تتعمق باستمرار في مقدماتها :

- (1) إن التصرف اللاأخلاقي يمكن أن يكون مكلفا بشكل لا يمكن تبريره حتى من الناحية الاقتصادية الصرفة في دعوات قضائية وتعويضات كبيرة لا آخر لها .
- (2) إن التصرف اللاأخلاقي يواجه على الأرجح بالثأر والانتقام (Retaliation) من قبل الشركات الأخرى . وإن السمعة المتضررة جراء انتهاك الثقة تجعل الآخرين يتوقفون عن التعامل مع الطرف غير الموثوق ، لهذا يقول بايد وزميله ( Bhide and Stevenson ) إن الاقتصاديين ومنظري اللعبة يخبرونا أن الثقة تعزز في السوق من خلال الانتقام والسمعة<sup>(33)</sup> .
- (3) إن المنظور الحديث خلافا للتفكير التقليدي والمنظور القديم أصبح أكثر تقبلا لمبدأ أن الأخلاق يمكن أن تدفع ( Ethics Can Pay ) أي يمكن أن يكون لها عائد مكافئ أو يفوق ما ينفق عليها في التصرفات الأخلاقية ، إن لم يكن ذلك في المدى القصير فإن ذلك سيكون على الأرجح في المدى الطويل ( أنظر الإطار رقم 3 ) .



الإطار رقم ( 3 ) : القيم القوية تعزز احترام الشركة

إن شركة بروكتر وكامبل ( Procter & Camble ) ترى أن الأخلاقيات هي مفهوم ناعم يجب النظر إليه مثل الإستراتيجية أو للموازنة أو العمليات ، وذلك لأن :

1. قيم الشركة لها تأثير كبير على الذين تريد جذبهم إلى الشركة وكذلك على إلزام العاملين التنظيمي بالأهداف .

2. قيم الشركة القوية تسهل عملية صنع القرار .

3. القيم القوية تحقق إحترام الزبائن والموردين والحكومة والشركات الأخرى .

4. الإنتهاك الأخلاقي لا يولد إلا إنتهاكا أخلاقيا أكبر ، فالشركة التي تدفع رشوة في الأسواق الخارجية تصبح هدفا مفتوحا لرشاوي أكثر ولن تتوقف بعدها .

5. الشركة التي تتظر على أنها ذات قيم ومعايير ضعيفة أو مزبوجة لن تكون موضع تعامل إيجابي من قبل الزبائن ، الحكومة ، أو الشركات الأخرى .

6. أخيرا إن القيم القوية تولد الثقة والفخر بين العاملين ، ببساطة إنها تعني روح المكان في الشركة .

Source: G.G.Dess et al. (2004): Strategic Management, McGraw-Hill/Irwin, Boston, p345.

(4) إن المنظور الحديث أخذ يقرن تجاهل أخلاقيات الإدارة بالمصلحة الذاتية الضيقة في حين أن مراعاتها تقتزن بالمصلحة الذاتية المتنورة ( Enlightened Self – Interest ) . والواقع أن هذا المفهوم بحاجة إلى الإهتمام والتطوير لأن البعض يرى أن الخيار هو أما أن يكون إثارا أو مصلحة ذاتية وليس كلاهما . في حين أن المصلحة الذاتية المتنورة تسعى للجمع بين الاثنين .

وهذا ما سنتحدث عنه في فقرة لاحقة في مدخلي المبدأ الرسمي . آخذين في الاعتبار أن الشركات التي تدفع بالعاملين لديها إلى ارتكاب ما هو لا أخلاقي لابد أن تتحمل تكلفة إضافية ( وهذا خلاف المصلحة الذاتية ) لضبط العاملين لكي لا تكون هي نفسها ضحية لمثل هذه الانتهاكات التي يمكن أن يقوم بها هؤلاء العاملون أنفسهم .

(5) إن سمة الرشد ( Rationality ) كما توجد في الكفاءة والنموذج الاقتصادي يمكن أن توجد أيضا في النموذج الاقتصادي - الاجتماعي - الأخلاقي . فكما تكون الكفاءة معيارا فإن الأخلاق تكون معيارا . وإن المعيار المزدوج هو الأكثر جدوى لتحقيق الأهداف المتعددة للإدارة الحديثة التي تتسم بمراعاة مصالح الأطراف المتعددة وليس مصلحة الطرف الواحد ( حملة الأسهم ) .

(6) إن بعض الممارسات اللاأخلاقية قد تكون جريمة ، والجريمة في كل المقاييس لا يمكن أن تنتمي لا إلى القيم الأخلاقية والاجتماعية ولا إلى مبادئ الاقتصاد .

رابعا : المشكلة المتعلقة بالصراع الأخلاقي : قد يبدو وتباين المواقف واضحا في الأعمال بين استهداف الكفاءة واستهداف الأخلاقيات ، إلا أن ما ليس بهذا الواضح هو الصراع الأخلاقي ( Ethical Conflict ) بكل عام هو اختلاف المصالح أو الخلفيات أو التفضيلات أو الأخلاقيات في وضوع ما فيخجم عنه ضربا من التوتر . وقد يأخذ الصراع شكلا خفيا ( على الأقل في بدايته ) أو صريحا ( عند مرحلة النضوج في دورة حياة الصراع ) كما يمكن أن يكون بناء ( Constructive ) عندما ينشط المواقف ويوجد حلولا أفضل ، أو يكون مدمرا ( Destructive ) عندما يعيق العمل ويمنع تحقيق الأهداف . وهذا ما ينطبق بشكل أو بآخر على الصراع الأخلاقي الذي يمكن أن نعني به المواقف المتباينة من حيث القيم والمبادئ الأخلاقية في معالجة حالة أو حادثة معينة في العمل . وقد يكون المديرون في حالة صراع عندما يسعى أحدهم إلى الكفاءة بال

روح أو أخلاقيات وأخر له علاقة بالموضوع يسعى إلى الكفاءة ولكن مع الأخلاقيات أيضا . وهذا النمط من الصراع يتكرر كثيرا لأن المعايير المادية الصرفة قد تكون في حالات كثيرة في صراع مع الأخلاقيات .

ويمكن أن نشير إلى أنماط الصراعات الممكنة في المجال الأخلاقي :

( 1 ) الصراع ما بين ما هو أخلاقي ولا أخلاقي : وهذا ما يظهر في حالة الأفراد الذين لا يتورعون عن القيام بالانتهاكات الأخلاقية رغم معارضة زملائهم أو الذين يعملون معهم فيكون الصراع أحيانا خفيا ( في حالة عدم الرغبة أو الخوف من التصعيد ) أو يكون صريحا ( كما في حالة الصغير والحديث بعيوب عال عن هذه الانتهاكات ) . وهذا الصراع عادة يكون عند حدوثه صارخا قويا وذا أثر واسع وطويل الأمد في الشركة .

( 2 ) الصراع جراء اختلاف المعايير المادية والأخلاقية : وهذا هو صراع أولوية معايير الكفاءة دون اهتمام يعبر عنه المديرون الذين يتميزون بالكفاءة دون اهتمام بالأخلاقيات . فهم فاققو الحس الأخلاقي وأن كانوا في حالات كثيرة تمتثلون للقانون ويعلمون في ظله . والواقع أن هذا الصراع عادة ما يكون صراع القيم الشخصية للمديرين ( والأفراد الآخرين ) مع أهداف المنظمة وسياساتها ومعايير تقييم الأداء فيها .

( 3 ) الصراع جراء اختلاف قيمهم ومبادئهم الشخصية : وهذا الصراع يمكن أن يظهر بين الأفراد ذوي الحس الأخلاقي . فالمدير قد يعطي الأولوية لقيمة إيجابية مثل إن ساعات العمل إضافية أكثر له أثر إيجابي في زيادة الأجر الإجمالي للعامل بما يحمي أسرته بشكل أفضل بينما العاملون يعطون الأولوية لقيمة إيجابية أخرى تتمثل في عودتهم المبكرة إلى أسرهم يضمن رقابتهم عليها بشكل أفضل .

( 4 ) الصراع جراء اختلاف الأفراد في القيمة الأخلاقية الأساسية التي يتعالون على أساس مع المواقف المختلفة : فالقيم الأخلاقية – الدينية تجعل خيارات الأفراد مختلفة عن الآخرين الذين تكون قيمهم وضعية . فالقيمة الأساسية المتمثلة بالسعادة تعني لدى الفئة الأولى أن الجانب الأقل أهمية من السعادة يكون في الدنيا بينما السعادة الحقيقية والكاملة والأكثر أهمية تكون بعد الحياة في الآخرة وهذا يختلف عن الفئة الثانية .

( 5 ) الصراع جراء الاختلاف ليس في القيمة الأخلاقية وإنما في الوسائل المؤدية إليها : إن المديرين قد يتفقون على مبدأ حماية موارد الشركة إلا أنهم يختلفون في وسائل ذلك . فالبعض يرى أن حماية هذه الموارد تكون بتحسين الإنتاجية والبعض الآخر يرى أن الحماية تكون بخفض العاملين ، وآخر يرى أن تحقيق ذلك يكون بخفض أجور العاملين في الواقع الأدنى لأن عددهم أكبر ! .

( 6 ) الصراع جراء ليس في القيم الأخلاقية وإنما في أهميتها وأسبقيتها النسبية : فالمحاسب الذي يعطي الأولوية لأخلاقيات المهنة المحاسبية قد يعطي أسبقية لحماية زميله المحاسب الذي قدم بيانات غير دقيقة للإدارة العليا بينما آخر يعطي الأولوية لكشف الحقيقة حتى وإن كان على حساب زميله المحاسب .

إن الصراع الأخلاقي هو نوع من الصراعات التي يمكن أن توجد في الشركات . وإن معالجة هذا الصراع يمكن أن يتم عن طريق المدونة الأخلاقية للشركة التي توجد توازنا في المعايير الأخلاقي والمعايير المادية في أهداف وسياسات الشركة وتوجد أيضا فهما مشتركا وتجانسا حيال أهم القضايا والمشكلات الأخلاقية .

كما أن اعتماد أسلوب لجنة الأخلاقيات في الشركة له دور في مناقشة وتفسير المواقف وترجيح ما هو أخلاقي فيها . وكذلك اعتماد صيغة الاجتماعيات لمناقشة القضايا والمشكلات ذات الطابع الأخلاقي من أجل إيجاد وتوجيهات أخلاقية مرشدة

في مثل هذه القضايا والمشكلات . وإن مثل هذه الخطوات يمكن أن تحسن المناخ الأخلاقي في الشركة وتوجه الصراع الأخلاقي نحو أبعاد بناء إيجابية يمكن أن تنشط ما يمكن تسميته بالذكاء أو الابتكار الأخلاقي في الشركة الذي يمكن أن يخدم مكانة وسمعة الشركة وبالتالي المساهمة في دعم حصتها في السوق ، بطريقة لا تقل أهمية عن بقية الأساليب والوسائل .

خامسا : الصعوبة المرتبطة بالطبيعة الشائكة للقسم الأكبر من الخيارات الأخلاقية . فمن التبسيط أن توضع المسائل الأخلاقية كلها بتصنيف أبيض ( أخلاقي ) وأسود ( لا أخلاقي ) ، لأن الخيارات الأخلاقية للإدارة اعقد من ذلك بكثير في ظل التنوع الكبير لهذه الخيارات من جهة وتصارع مصالح وقيم الأفراد في الشركة وتصارع المصالح للأطراف المختلفة من جهة أخرى . فإذا كانت الأمانة والامتنال للقانون والصدق مع الجمهور كلها مبادئ أخلاقية وفضائل واضحة وجلية ، والرشوة والاختلاس والكذب على الجمهور رذائل لا أخلاقية لا غبار عليها ، فإن بين الاثنين منطقة رمادية ( Grey Area ) واسعة وملينة بالحالات الغامضة ( Ambiguous Situations ) التي لا يمكن الحكم عليها بسهولة ويمكن للمديرين اللاأخلاقيين المناورة فيها دون أن تكون هناك فرصة كافية للحكم عليهم بأن موقفهم لا أخلاقي وسوف نناقش المنطقة الرمادية بتفصيل أكبر في فقرة قادمة .

ومما يزيد من هذه الصعوبة هو أن أخلاقي الإدارة لا يكتفون بالمقارنة بين المواقف الصائبة والخاطئة أي الأبيض والأسود فقط وإنما يطرحون مسألة المقارنة بين المواقف الصائبة والمواقف الأكثر صوابا ( المقارنة بين الأبيض والأبيض الناصع ) وربما يمكن فعل ذلك في مقارنة المواقف الخاطئة والمواقف الأكثر خطأ من الناحية الأخلاقية ( المقارنة بين الأسود والأسود الفاحم ) . فبعض دعاة أخلاقيات الإدارة يرون أن على المدير يمكن أن يعمل الصواب ليس لأنه يخدم

مصلحة طرف ما وإنما لأنه الصواب بجد ذاته . فثمة قيمة أخلاقية في عمل الشيء الصائب لأنه الصواب .

وهذا كان أحد الاتجاهات التي سادت ندوة حديثة عقدها (مجلة الأعمال والمجتمع ) تحت عنوان ( القيام بالأخلاق الجيدة يضمن الأرباح الجيدة ) . حيث كان التأكيد فيها على أن القيام بالأعمال يجب أن يكون أخلاقيا لا لأن الأعمال تفرض أن يكون كذلك وإنما لأن الموقف الأخلاقي مطلوب لنفسه أي أن أخلاقيات الأعمال تعني القيام بالأعمال من أجل أسباب مستمدة من غير قطاع الأعمال نفسه (34) . ومن ناحية أخرى فإن عمل الصواب عليه أن لا يكون ضربا من أهون الشرين ( Lesser of Two Evils ) أو مسك العصا من الوسط لتجنب المساءلة فقط ، وإنما هو إلترام أخلاقي قبل كل شيء .

سادسا : الصعوبة الخاصة بضعف الحس الأخلاقي للمديرين مما يضعف من استجابتهم في قراراتهم المختلفة للقيم والمعايير الأخلاقية ، فالمديرون في عالم الأعمال اليوم لا يضعون على أجندة أعمالهم القيم الأخلاقية . ولقد أكدت إحدى الدراسات حول سلم القيم لدى المديرين التنفيذيين في المستويات العليا على أن القيم الاقتصادية تقع في المرتبة الأولى في حين جاءت القيم الجمالية والاجتماعية في أدنى المراتب لديهم . وخلاف ذلك كانت قيم رجال الدين التي جاءت فيها القيم الدينية فالاجتماعية ومن ثم الجمالية بالمراتب الأولى ولتأتي القيم الاقتصادية في المرتبة الأخيرة في السلم القيمي . والجدول رقم ( 1-2 ) يوضح ترتيب القيم لديهم .

الجدول رقم ( 1 - 2 ) : ترتيب القيم لدى المديرين و رجال الدين

الترتيب	المديرون التنفيذيون	رجال الدين
( 1 )	القيم الاقتصادية	القيم الدينية
( 2 )	النظرية	الاجتماعية
( 3 )	السياسية	الجمالية
( 4 )	الدينية	السياسية
( 5 )	الجمالية	النظرية
( 6 )	الاجتماعية	الاقتصادية

المصدر : توماس وهلين ودافيد هنجر (1990) : الإدارة الاستراتيجية ، ترجمة د.محمود عبد الحميد مرسي ود.زهير نعيم الصباغ ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ص ص 144-145.

وفي دراسة حول أخلاقيات الإدارة من إعداد ارشي كارول ( A.B.Carroll ) ظهر أن المديرين الذين يكونون مسؤولون عن فلسفة وأخلاقيات الأعمال ينقسمهم الوعي الأخلاقي ( Ethical Awareness ) . وتشير الدراسة في تصنيف المديرين أخلاقيا إلى أن المديرين لا يصنفون إلى أخلاقيين ( Moral Mangers ) ولا أخلاقيين ( Immoral Managers ) فقط وإنما هناك فئة مهمة تالفة في هذا التصنيف هي المديرون فاقدو الحس الأخلاقي ( Amoral Managers ) . وهذه الفئة الأخيرة خاملة أخلاقيا وتتسم بأن الخيارات الأخلاقية واللاأخلاقية لديها سواء . ولعل الأهم هو أن هذه الفئة من المديرين تتفوق عدديا على الفئتين الآخرين أي المديرين الأخلاقيين واللاأخلاقيين<sup>(35)</sup> . وهكذا تظهر أبعاد هذه الصعوبة في نمط المديرين السائدة في قطاع الأعمال الذي يتعامل مع المسائل الأخلاقية ببرود وتجاهل لا يمكن تبريره إلا فقدان الحس الأخلاقي وبنمط الإدارة قصيرة المدى .

سابعاً : الصعوبة المرتبطة باختلاف الأخلاقيات جراء اختلاف الثقافات والبيئات . فالمديرون من ثقافات مختلفة عادة ما يكونون ذوي خلفيات متباينة وسلم قيم متباين يؤثر على منظورهم الإداري للمشكلات وقراراتهم فيها . ولاشك في إن تزايد اتجاه الشركات نحو الأعمال عبر الحدود و العولمة ( Globalization ) أخذ يزد من تعرض المديرين لمثل هذه الصعوبة . وإذا كان مارشال ماكلوهان ( M.McLuhan ) قد أعلن في الستينات أن العالم بفعل التقدم المذهل في وسائل الإعلام يتجه لأن يكون قرية عالية صغيرة ليتحقق ذلك في الثمانينات مع الأقمار الصناعية ، فإن روزابث كانتر ( R.M.Kanter ) ترى أن الشركات وبشكل متزايد تتجه لأن تكون شركات عالمية المستوى ( World - Class Companies ) وتقول وهي محقة في ذلك ( في المستقبل فإن النجاح سيأتي لتلك الشركات الكبيرة أو الصغيرة التي يمكن أن تفي بالمعايير العالمية)<sup>(36)</sup>.

ومع إن الخيارات المطروحة أمام المديرين تتراوح بين قطبين : قطب العولمة ( Globalization ) وقطب المحلية ( Locality ) ، إلا أن الخيار الأكثر بروزاً على الأقل على صعيد التنظير في الإدارة الدولية هو الجمع بينهما من خلال الشعار الذي شاع استخدامه بشكل واسع ( فكر عالمياً واعمل محلياً)<sup>(37)</sup> وذلك بالسعي إلى الاستفادة من العوامل الصلبة ( Hard Factors ) في الشركة الأم كالهياكل والأنظمة والاستراتيجية والتكنولوجيا والدراية الفنية المتاحة التي تساعد على التعامل الأكفأ مع أفضل ما في البيئة المحلية من عوامل ناعمة ( Soft Factors ) إلا أن هذا مع الأسف لا زال فكرة لم تجد مداها الكافي في الممارسة العملية للشركات العالمية التي لا زالت تقدم قيم التعامل التجاري على القيم الحضارية للدول والمجتمعات المضيفة ، وإذا كان البعض من هذه الشركات يساهم بإيجابية في المجتمعات التي تعمل فيها فإن البعض الآخر يساهم بشكل سلبي في تقويض حضارتها وقيمها الأساسية<sup>(38)</sup>. ومع التأكيد على أن العولمة هي ضرب من الحركة



الرشيدة في فرض المعايير العالمية في التصميم والتصنيع والتسويق والتمويل... الخ إلا أنها وبالتأكيد أيضا لن تبقى آثارها محصورة في العوامل الصلبة كالتجارة المنظورة والتكنولوجيا وذلك لأن الكثير من دعاة العولمة لا يخفون أهدافهم وتوجهاتهم في أن عولمة المنتجات والتكنولوجيا والأسواق كفيلة بتحقيق التماثل في الأنواق وأنماط المعيشة التي ستؤدي - وهذا هو الأخطر - إلى العولمة في العوامل الناعمة أي في التقاليد الاجتماعية ، القيم الأخلاقية ، والخصائص المتميزة للمجتمع... الخ . ولعل هذا التأثير للعولمة في الجوانب الناعمة هو الذي حدا بالبعض إلى التقليل من أهمية الاختلافات الثقافية في الأعمال الدولية . وإن ثيودور ليفيت (T.Levitt) في دراسته المهمة حول ( عولمة الأسواق ) يشير إلى ذلك مؤكدا على أن التكنولوجيا تخلق الأسواق لمنتجات قياسية عالمية المستوى ، وإن ذلك يدفع بالتكاليف والأسعار إلى الأدنى وبالجودة والمعلوية إلى الأعلى . لذا فإن الزبائن سيفضلون منتجاتها القياسية عبر العالم<sup>(39)</sup>. والواقع أن هذه التأثيرات الناجمة عن العولمة تجعل المديرين أمام اتجاهات وقيم متعارضة تتحكم في قراراتهم الإدارية . وفي ضوء هذه التأثيرات يمكن أن نميز ثلاثة أنماط من المديرين<sup>(40)</sup>:

النمط الأول : المدير المحلي ( Local Manager ) وهو المدير الذي يعمل في الشركة العالمية ويكون موجها نحو قيم ومعايير البلد - المضيف ( - Host Country Oriented ) فهو يجسد الخصائص المتميزة للبيئة المضيضة . ويتحقق ذلك باستخدام وتطوير المديرين من أبناء البلد المضيف الذي يعمل فيه فرع الشركة العالمية مما يجعله أكثر انسجاما مع الخصائص والقيم المتميزة في بيئته وأقل تعرضا لردود فعلها السلبية . إلا أن هذا يؤدي بالشركة العالمية إلى فسيفساء قيمية ( Value Mosaic ) جراء عدم التجانس داخلها في المركز والفروع .

النمط الثاني : المدير العالمي (Global Manager) وهو المدير الذي يعمل وفق معايير عالمية تتخطى القيم والمعايير الأخلاقية والخصائص المتميزة للبيئة المحلية المضيفة . وعادة ما تكون المعايير العالمية هي قيم العمل التجاري المرتبطة بالتكلفة والسعر والجودة .. الخ . والمدير في هذا النمط موجه نحو العالم ( World-Oriented ) فهو فوق الخصوصيات والقيم الخاصة وأقرب إلى القيم المشتركة العامة . وهو أيضا تتاج القدرة التكنولوجية على خلق التصاميم والعمليات والمنتجات والصفقات القياسية وما يرتبط بها من إجراءات واتجاهات وقيم وسلوكيات تتسم بالتماثل النسبي . والواقع أن هذا النمط لازال سائدا ليس فقط بين الشركات الأم في الدول المتقدمة وفروعها في الدول النامية وإنما أيضا في التعامل مع فروعها في الدول المتقدمة الأخرى . وقد أشار وتوام ( D.R.Whitwam ) المدير التنفيذي لإحدى الشركات الكبيرة في أوروبا إلى أن الأمريكيين في ول ستريت كانوا يريدون شحن ( 500 ) من أفرادهم إلى أوروبا لتوزيعهم على المصانع وأنظمة التوزيع وإعطائهم ستة أشهر إلى سنة من أجل فرض الطريقة الأمريكية المتفوقة على الشركات الأوروبية<sup>(41)</sup>. والصين أيضا تقدم مثالا آخر حيث أن الشركات التي اخترقت الأسواق الصينية في ( 24 ) مجالا بدء من الأغذية والملابس وانتهاء بالأجهزة المنزلية والمعدات والسفر تواجه تحديا ليس في نقص الأموال أو المبيعات أو الأرباح وإنما فيما يسمى بالخصائص المتميزة للصينية أو ما يدعى (Guo Qing) التي على المديرين التأثير فيها<sup>(42)</sup>. ولعل الحالة القصوى في هذا النمط هي الفكرة التي تحدث عنها ألفين توفلر ( A.Toffler ) وانتقدها لأنها تسعى لأن توجد في المستقبل شركة عالمية واحدة في كل مجال من المجالات ، فهناك شركة عالمية واحدة للغذاء، وشركة عالمية واحدة للنقل وأخرى للسياحة..الخ لتكون هي قاعدة التماثل العالمي بالاعتماد على تكنولوجيا واحدة

وأسلوب واحد ومن ثم قيم ومعايير واحدة على مستوى العالم . وإننا نرى مع توافر أن هذه الفكرة لا تستوعب التنوع الغني لشروط الحياة في المجتمعات وثقافتها وأديانها وأخلاقياتها، وأنها أيضا وبفعل العمليات والمنتجات القياسية والتركيز التكنولوجي والإداري ستعمل على تهديد التنوع الثرّ للمجتمعات وخصائصها العميقة المتميزة<sup>(43)</sup>.

النمط الثالث : المدير المحلي- العالمي (Local-Global Manager) وهو المدير الذي يحقق التوازن بين الأهداف والمعايير المحلية والعالمية . فهو يحقق المنتجات والخدمات عالمية المستوى على أساس كل بيئة أو مجتمع (بوصفه قطاعا سوقيا محددًا) من خلال تكنولوجيا متقدمة بالمعايير العالمية مع استجابة فعالة وعميقة لحاجات الزبائن ومعاييرهم وقيمهم في مجتمعاتهم وبيئاتهم الخاصة .

وأخيرا فإن هذه الاتجاهات السائدة في الشركات العالمية تلقي بتأثيرها المباشر وغير المباشر على المديرين فيها ، خاصة وإن كل اتجاه منها يتعارض بهذا القدر أو ذاك مع الاتجاهين الآخرين مما يخلق صعوبة في تحديد القيم والمعايير التي على أساسها تتخذ وتقيم القرارات ( ولان عودة لهذا الموضوع فيما بعد ) .

#### 1-4- أخلاقيات الإدارة : موجز تاريخي

أن إحدى فضائل التاريخ هي أنه يزودنا باستمرار بقدر أكبر من المعرفة في كل مرة جديدة نعود فيها إليه . وأن بطون التاريخ خلافا لمناجم الفحم والحديد التي اندثرت بعد نضوبها ، لا تتضب ولا تشح أبدا . إن نظرة إلى المستقبل في موضوع مثل الأخلاقيات لا يساويها بالأهمية في أكثر الأحيان إلا نظرة إلى الماضي . وإن أية نظرة إلى المستقبل بدون مراجعة للماضي سوف يكون محكوما عليها بهذا القدر أو ذاك أن تعيد هذا الماضي بكل خطاياها وأخطائه . إن الأخلاقيات وهي مجموعة القيم التي تميز ما هو جيد عما هو سيئ ، كانت مع الإنسان منذ البدء . ومن

المؤكد أن أول خطيئة لأبي البشر في جنات عدن بقدر ما كانت خطيئة فإنها كانت درساً أخلاقياً لأبي البشر و للبشر جميعاً ليحولوا الشجرة المحرومة إلى شجرة الحكمة لأنها مكنت من التمييز بين الخير والشر رغم إنهم دفعوا ثمن هذه الخطيئة وأي ثمن ! . وهذه القصة الخالدة بقدر ما كشفت عن الثمن الكبير الذي دفعه البشر في حرماتهم من الجنة ، فإنها كشفت أيضاً كما أشار ثيودور ليفيت ( T.Levitt ) إن السقوط الأول للإنسان لم يحدث في السوق أوفي الاجتماعات السياسية أو الصالونات الأدبية ، ولكنه حدث في الجنة حيث لا يوجد لا مال ولا منافسة تعري أو تفسد الإنسان ، ولكن كان هناك الفضول وحب الاستطلاع وغيرها<sup>(44)</sup>.

إن أقدم مدونة أعمال قانونية<sup>(45)</sup> وجدت منذ أكثر من أربعة آلاف سنة في وادي الرافدين وهي مدونة حمورابي ( The Code of Hammurabi ) التي قال عنها جورج سارتون ( G.Sarton ) ( إن قانون حمورابي أحد المعالم البارزة في التاريخ البشري )<sup>(46)</sup>. فهذا القانون تضمن ( 282 ) مادة اشتملت على إرشادات وقواعد للتجار وواجبات المهنيين كالبنائين والأطباء وغيرها والعقوبات المرتبة على عدم قيامهم بهذه الواجبات بشكل صحيح .

وفي الحضارة المصرية القديمة تطورت الأعمال والإدارة بشكل كبير إلى الحد الذي دعا بيتر دراكر ( P.F.Drucker ) أن يقول عام 1987 في إحدى محاضراته التي تذاغ عبر دائرة التلفزيونية في شركات وجامعات عبر الولايات المتحدة ( إن أفضل المديرين كانوا أولئك الذين اضطلعوا بمهمة بناء الأهرام في مصر )<sup>(47)</sup>. فقد استطاع هؤلاء المديرون بمواردهم العلمية المحدودة ووسائل النقل البسيطة و أساليبهم التنظيمية المبكرة ، أن يحققوا إنجازاً يعد من عجائب الدنيا . ومما يلاحظ أن تطور الأساليب التي ساعدت في بناء الأهرام بلغ ذروته في مرحلة مبكرة في عهد الأسرة الرابعة ( 2900 - 2750 ق . م ) في حين أن التطور الآخر المهم في هذه الحضارة وهو التطور في بزوغ فجر الضمير

( Dawn of Conscience ) لم يحقق إلا بعد فترة طويلة من ذلك . فالاختمار الخلقي و الديني بلغ ذروته العالية في عصر المسلات في عهد الأسرتين الثامنة عشرة والتاسع عشرة ( 1280 — 1205 ق.م ) (48). وهذا هو مضمون العبارة الشهيرة أن طائر الحكمة ( المنيرفا ) لا يطير إلا عند الغسق ، وهو ما سنجده في عصرنا الحديث أيضا .

أما اليونان والتي استفادت من أصول الحضارات السابقة ، فإنها بحكمائها السبعة وفلاسفتها الكبار ، اعتبرت الأعمال التجارية ضرورية ولكنها غير مرغوبة ومكروهة حيث وضعوا الصناع و الحرفيين في مرتبة أدنى . وجمهورية أفلاطون تعكس رؤية أهل اليونان حيث الطبقة العليا فيها هي الحكام ( يقابلها في الإنسان القوى العاقلة ) ، تليها طبقة المحاربين ( يقابلها الإرادة الإنسانية ) وأخيرا طبقة الصناع والحرفيين ( يقابلها الرغبة في الإنسان ) وضمن هذه الطبقة العبيد(49). وكان الرومان مثل اليونان فقد تحملوا تحت ضغط الضرورة النشاطات التجارية إلا أنهم أعطوا من يمارسها مركزا اجتماعيا متدنيا .

ومن جهة أقصى الشرق فإن الصينيين كانت لهم حضارة ذات ارث تاريخي عظيم إلا إن عزلتها القوية حدث من تأثيرها في الأزمنة . وفي الفترة التاريخية الأحدث فإن الكونفوشية ( Confucianism ) نسبة إلى مصلح الصين الكبير كونفوشيوس ( 551-479 ف . م ) كانت تقوم على مبدأ الطاو ( Tao ) وهو سبيل الفضيلة والطريق المستقيم إذا سارت عليه البلاد تقدمت والوظائف ازدهرت وعم الخير وانتشر ، وإذا انزوت عنه تراجعت البلاد واعتزل الناس والوظائف وعم البشر وانتشر . وتقوم الكونفوشية على الاقتداء بالحكام أو الشخصيات المثالية التي تتميز بست عشر ميزة منها : الاستقامة ، الإخلاص ، الملامح الأخلاقية ، تولي الوظيفة الرسمية ، التوّد إلى الناس ، العمل للنزبه المنفرد ،

الأدب وحسن السلوك .. الخ<sup>(50)</sup>. والواقع أن هذه المثل بطابعها العملي شكلت نموذجا للمواطن الصيني إلى الطريق المستقيم في السلوك وفي الوظيفة . أما الأديان السماوية الكبرى فإن اليهود كانوا أكثر تقبلا للأعمال التجارية وكان إقراض الأموال بفائدة مقبولا وغير محظور عند اليهود . كما كان جمع الثروة واكتنازها سلوكا يهوديا مألوفا . في حين كانت المسيحية في البدء خلاف ذلك فقد ناهضت الكنيسة في العصور الوسطى الأعمال والنشاط التجاري وحكمتها من خلال قواعد وحدود مشددة واعتبرت إقراض الأموال بفائدة خطيئة دينية وجمع الثروة سلوكا وفعلا يتعارض مع تعاليم المسيح<sup>(51)</sup> .

أما الإسلام فإنه دين وسط ( وكذلك جعلناكم أمة وسط )<sup>(52)</sup> حيث حقق : الربط بين الخلق والعمارة ( هو أنشأكم من الأرض واستعمركم فيها )<sup>(53)</sup>، الربط بين الآخرة والدنيا ( واتبع فيما أتاك الله الدار الآخرة ولا تنسى نصيبك من الدنيا )<sup>(54)</sup>، الربط بين التجارة وواجبات المؤمن ( رجال لا تلهيهم تجارة ولا بيع عن ذكر الله )<sup>(55)</sup>. وفي الحديث الشريف ( التاجر الصدوق يحشر مع الشهداء والصديقين ) ، الربط بين المال والحق ( يا أيها الذين آمنوا لا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل )<sup>(56)</sup>. وإلى جانب الوسطية في الاعتدال والتوازن فإن الإسلام يمثل أساسا لتكوين شخصية أخلاقية فالرسول الكريم ( ص ) وهو القدوة كما وصفه الله ( وإنك لعلى خلق عظيم )<sup>(57)</sup> . وجاء بالحديث الشريف ( إنما بعثتم لأتمم مكارم الأخلاق ) . فالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، الصدق ، الاستقامة، الأمانة ، الإيفاء بالعهد والحقوق، والتقوى .. الخ كلها سمات أخلاقية عملية للإنسان المسلم مطلوب تجسيدها في الحياة .

وفي العصور الوسطى ظهرت حركة الإصلاح الديني في المسيحية في أوروبا فكان أن بدأت بالظهور روح فريدة جديدة في عصر النهضة حيث بدأ المجتمع يعطي قيمة عالية للترشيد في الإنفاق والحماس في العمل وهي عناصر أساسية لما

يشار إليه بالأخلاق البروتستانتية ( Protestant Ethics ) . وبعد حركة الإصلاح حل الملوك والأمراء محل رجال الكنيسة فساهم هؤلاء في إيجاد الروح التجارية (Mercantilism) لجمع الثروة من خلال نشاط الأعمال والتجارة لدعم الدولة<sup>(58)</sup> . وفي الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر أصدر آدم سميث ( A. Smith ) كتابه المعروف ( البحث في طبيعة وأسباب ثروة الأمم ) الذي دعا فيه إلى حرية الأعمال مشيراً إلى ما أسماه باليد الخفية ( Invisible Hand ) التي تؤدي بالأعمال وهي تسعى لتعظيم الأرباح ومن خلال المنافسة الحرة ، إلى أن تحقق تعظيم المنافع للمجتمع . واستمر ذلك لفترة طويلة رغم المشكلات الاجتماعية والأخلاقية التي أدت إليها حرية الأعمال وسعيها المحموم من أجل الربح حيث كانت تعظم الأرباح على حساب العمال في حين شهدت المصانع ممارسات لا إنسانية في استغلال الأطفال وسوء معاملة النساء العاملات وسوء أوضاع العمل . وقد كانت الماركسية في منتصف القرن الماضي تمثل رد الفعل القوي على كل ذلك.

ولابد من الإشارة إلى أن رواد الإدارة العملية في بداية هذا القرن كانوا يعملون من خلال قواعد العلم الجديد ( الإدارة ) الذي دعا إليه تايلور ( F.W.Taylor ) ، إلى تقديم معالجة فنية - هندسية للممارسات و الآثار البغيضة التي كانت تشيع في الأعمال الصناعية والمصانع . إلا أن المشكلة كانت أعمق من ذلك . وكان الوعي بالمشكلة الحقيقية في مظاهرها الواسعة والعميقة لازال مبكراً . ولكن المبدأ الذي ظهر جلياً خلال التطور اللاحق هو أن الأعمال عندما تقفل في مراعاة مصالح المجتمع يكون من الضروري على سلطات المجتمع فرض هذه المصالح بقوة القانون وكان هذا هو مضمون القانون الحديدي للمسؤولية ( Iron Law of Responsibility ) .

إن المسؤولية الاجتماعية التي كانت تحمل توجهها جدياً نحو مصالح الأطراف الأخرى ومصالح المجتمع لجعل الأعمال تستجيب لها طوعاً أو كرهاً ، كانت تحمل بعداً أخلاقياً ضمنياً من أجل مراعاة التوازن بين الأنانية ( Egoism ) أي المصلحة الذاتية القصوى لمنظمات الأعمال ( تعظيم الربح ) والإيثار ( Altruism ) أي مصالح المجتمع القصوى . وسرعان ما أخذ يتطور هذا البعد الأخلاقي كاتجاه متميز عن المسؤولية الاجتماعية وإن كان هو بحد ذاته مكمل لها ومؤشراً عليها . وفي هذا كله نلاحظ مرة أخرى أن تطور الرؤية الهندسية للإدارة أي تطور الأساليب والطرق والوسائل كان أسبق ليكون التطور اللاحق ( فجر الضمير ) فيما بعد في مفاهيم المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة .

#### 1-5- أخلاقيات الإدارة : نظريات ومداخل

أصبحت أخلاقيات الإدارة على صعيد المفاهيم العلمية وممارسة العملية مجالاً مهماً من مجالات المعرفة التي تستلزم قدراً من الدراسة المنهجية والخبرة المنظمة لتوفير الأسس السليمة للتعامل مع المشكلات والحالات المختلفة التي تواجه شركات الأعمال والتي تتسم بتعارض المصالح . ومن الواضح أن تزايد الآثار السلبية الناجمة عن الفضائح الأخلاقية من جهة والآثار الإيجابية الناجمة عن السمعة الأخلاقية في إيجاد الزبون ذي الولاء ( Loyal Consumer ) من جهة أخرى ، جعل الشركات أكثر اهتماماً بأخلاقيات الإدارة واستعداداً لتحمل نفقات تزويد مديريها بالمعرفة المنهجية والخبرة المنظمة في هذا المجال . والأكثر من ذلك أن بعض الشركات أخذت تقيم المديرين وبقية أفرادها وفق معايير أخلاقيات الإدارة إلى جانب المعايير الأخرى . وإزاء هذه التوجهات في الشركات الحديثة فقد تزايدت الكتب المنشورة والدوريات وكذلك المؤتمرات والندوات العلمية والبرامج والدورات التدريبية في هذا المجال ، مما أدى إلى تحقيق تطور كبير على صعيد المفاهيم أو الممارسات العملية .



وحيث أن الأخلاقيات كانت مع الإنسان منذ البدء وتطورت مع تطور جوانب حياته الذهنية والمادية ، لهذا فإن تمتلك أرثها التاريخي من التفكير والتطور . وهذا يفسر لماذا كان ينظر إلى الأخلاق كفرع من الفلسفة أو اللاهوت أو علم الدين ( Theology ) . والأخلاق الفلسفية تهتم بدراسة حياة الأخلاقية من منظور الرؤية الفلسفية للفرد صاحب هذه الفلسفة . فلدى أرسطو ( Aristotle ) كان المنظور يعتمد على الاعتدال والتوسط ، ولدى عمانوئيل كانت ( I.Kant ) كان المنظور يعتمد على حس الواجب ( Sense Of Duty ) والواجب العملي ، ولدى النفعيين على أساس المنفعة القصوى لأكبر عدد ممكن ، ولدى دعاة الغاية على أساس النتائجية ( Consequencism ) .. الخ . أما الأخلاق الدينية فهي التي تستمد أحكامها للسلوك الملائم من مصادر دينية ( في الأديان السماوية من الله وعن طريق الوحي ) . وعلى أساس هذين الفرعين الأساسيين يمكن أن نميز بين أنواع من الأخلاقيات ( أنظر الشكل رقم 1-3 ) .

#### أولا : الأخلاق الوصفية ( Descriptive Ethics )

وهي التي تهتم بتحليل ودراسة الوقائع والحالات التي يتم الحصول عليها من المجالات المختلفة بما فيها الدراسات الأنثروبولوجية والاجتماعية والنفسية والثقافية وإجراء المقارنات بين الخصائص ولكن بدون أية أحكام أو تقييمات نسبية إزاءها .

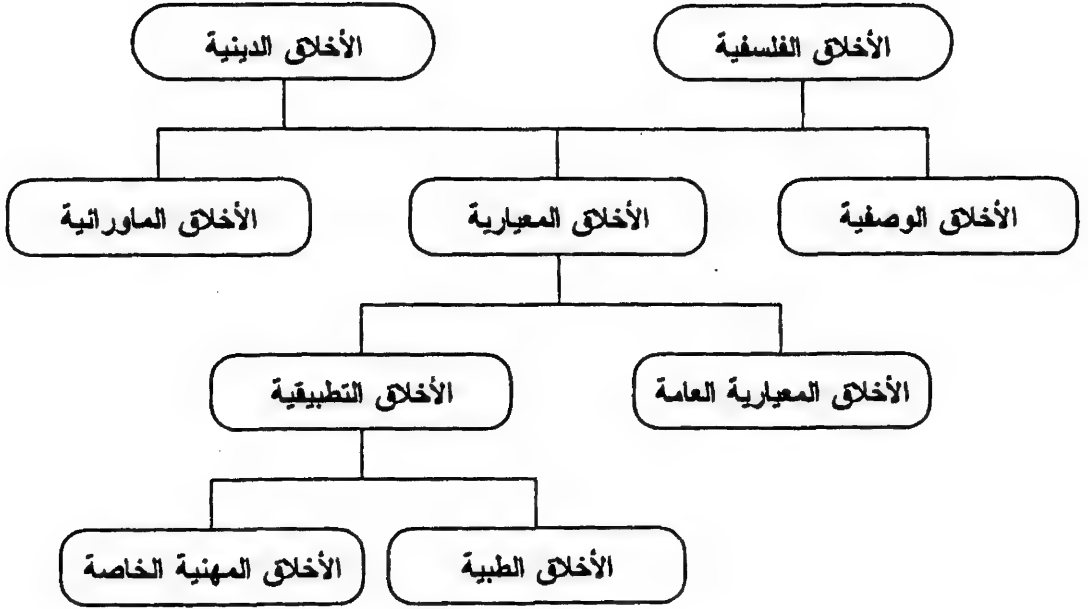
#### ثانيا : الأخلاق المعيارية ( Normative Ethics )

وهي التي تهتم ليس فقط بالتحليل والدراسة وإنما أيضا بقيمتها الأخلاقية ودلالاتها وأهميتها النسبية ، وهذه تقسم إلى نوعين :

أ - الأخلاق المعيارية العامة : وهذه تهتم بالمبادئ العامة التي تقيم وتوجه السلوك الإنساني . كما في اعتماد الأحكام الأخلاقية العامة التي نعتمد كما في تقييم القرارات والمواقف على أساس أخلاقي صرف حيث أن ما هو أخلاقي هو مطلوب لا لأنه جيد أو نافع وإنما لأنه أخلاقي حسب ، أو في تقييم القرارات أو المواقف

على أساس النتائج كما في مذهب الغائية ( Teleology ) التي تحدد ما هو صائب وجيد بالنتائج المتحققة أو المتوقعة .

الشكل رقم ( 1-3 ) : بعض المفاهيم



Source: T.K.McElhiney (1993) : Medical Ethics, in Brett J.Cassens: Preventive Medicine and Public Health , Muss Publishing Co. Egypt, pp 349 - 50.

ب - الأخلاق المعيارية التطبيقية : وتهتم بالأحكام المتعلقة بالمشكلات الأخلاقية الخاصة والمعينة في أي مجال من المجالات . وضمن هذا تدخل أخلاقيات المهنة فتدخل فيها أخلاقيات الإدارة ( أو الأعمال ) : الأخلاقيات القانونية ، الأخلاقيات المحاسبية ، أخلاقيات السياحة ، وأخلاقيات الطبية .. الخ .

الأخلاق المورائية ( Meta-ethics ) : وتهتم بدراسة الدلالات والتبريرات التي تكمن وراء المواقف الأخلاقية إضافة إلى طبيعة المفاهيم الأخلاقية . فهي تهتم

بأسئلة مثل : لماذا يجب أن يكون الفرد طبيبا ؟ وأكثر من ذلك التساؤل حول : ماذا يعني ما هو الطبيب ؟ .

فعلى صعيد المفاهيم والممارسات يمكن أن نميز بين نوعين من الأخلاقيات هما :  
أولا : أخلاقيات المبدأ : وهي تقوم على القيم المطلقة والنهائية التي لا توسط ولا مساومة ولا مبادلة ( Tradeoff ) فيها سواء بين الصواب والخطأ ، أو بين صواب أفضل وصواب ، أو بين خطأ أهون من خطأ . وهذا النوع من الأخلاقيات يقوم على القيم الغائية فالصدق مطلوب سواء كان ذلك على حساب الذات أو الشركة أو المجتمع .

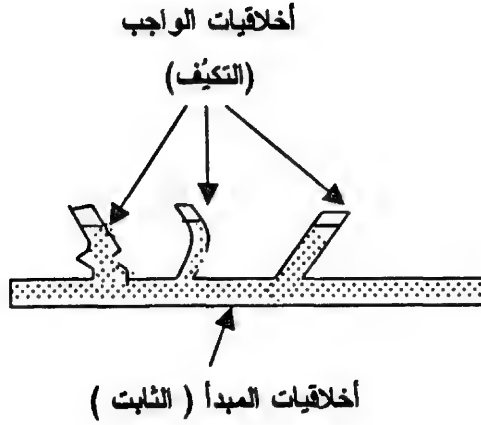
ثانيا : أخلاقيات الواجب : وهي تقوم على القيم النسبية والأساس فيها ما هو محدد في بيئتها المحدودة ، فهي مفهوم قانوني تنظيمي بالنسبة للعاملين يتعلق بما تحدده لوائح أنظمة الشركة من واجبات . وهي ترتبط بالموازنة ما بين الواجبات والمسؤولية ومبادلة التكلفة والعائد ( على مستوى الفرد مقابل الشركة ) أو الشركة الشركات الأخرى أو المجتمع ( والواقع أن أخلاقيات الواجب هي التي تغلب على قطاع الأعمال وشركاته . فعندما يراد الحديث عن الولاء مثلا فإن أخلاقيات الواجب ترجع هذا الولاء ليس إلى سمعة أو مبدأ في الشركة وإنما إلى الموازنة الدقيقة ما بين ما يخسره الفرد عند ترك الشركة وما يربحه عند البقاء فيها وفي هذا السياق يصبح تعريف الولاء بأنه بقاء الفرد في الشركة المرتبطة بإدراكه لتكاليف ترك الشركة .

ويمكن تمثيل كلا النوعين من الأخلاقيات من خلال الأواني المستطرقة ، فأخلاقيات المبدأ هي قاعدة الأواني المستطرقة حيث هي الاعتقاد الثابت والأساس الذي لا يتغير لافي السائل ولا في الشكل ، في حين تكون أخلاقيات الواجب هي الأواني بأشكالها وأحجامها وأوضاعها المتباينة . مع ملاحظة مهمة هو أن هناك

اتصالاً قائماً بين الاثنين دون إهمال ما يمثل القاعدة وما يمثل الحالات الخاصة  
( أنظر الشكل رقم 4-1 ) .

---

الشكل رقم ( 4-1 ) : أخلاقيات المبدأ والواجب والأوتامي المستطرفة



---

ويمكن أن نشير في هذا السياق إلى مسح روكيج للقيم لي قدمه ملتون روكيج  
( M.Rokeach ) ويتألف من نوعين من القيم هما : القيم الغائية  
( Terminal Values ) والقيم الوسيلة ( Instrumental Values ) . حيث أن  
القيم الغائية تمثل الحالات أو الأهداف النهائية المرغوبة والتي يسعى الفرد إلى  
تحقيقها في حياته . في حين أن القيم الوسيلة تمثل الطرق أو الوسائل المفضلة  
لإنجاز القيم الغائية<sup>(59)</sup> . والجدول رقم ( 5-1 ) يقدم نماذج عن هذه القيم .

## الفصل الأول : أخلاقيات الإدارة : المفاهيم والتطور

الجدول رقم ( 1-5 ) : القيم الغالبية والوسيلة	
القيم الغالبية	القيم الوسيلة
- الحياة المريحة ( الحياة المرفهة )	- طموح ( العمل الشديد ، المتطلع )
- الحياة المثيرة ( الحياة المتوثبة الفعالة )	- متفتح - واسع ( منفتح الذهن )
- حسن الإنجاز ( المساهمة الدائمة )	- مقتدر ( كفوء ، فعال )
- عالم آمن ( التحرر من الحروب والنزاعات )	- مرح ( طائش ، مبهج )
- عالم جميل ( جمال الطبيعة والفنون )	- نظيف ( أنيق ، مرتب )
- المساواة ( الأخوة ، الفرص المتساوية للجميع )	- شجاع ( مقاوم من أجل معتقده )
- الأمان الأسري ( رعاية من تحب )	- مسامح ( مستعد للعفو عن الآخرين )
- الحرية ( الإستقلال ، الخيار الحر )	- متعاون ( يعمل من أجل رفاه الآخرين )
- السعادة ( الإكتفاء )	- نزيه ( مخلص ، صادق )
- التناغم الداخلي ( التحرر من الصراع الداخلي )	- خيالي ( جريء ، وخلق )
- العودة الناضجة ( الألفة الروحية والجنسية )	- مستقل ( معتمد على نفسه ، مكتفي ذاتيا )
- الأمان الوطني ( الوقاية من الهجمات )	- مفكر ( نكي ، متأمل )
- السرور ( حياة التمتع والفراغ )	- منطقي ( متسق ، رشيد )
- الخلاص ( الحياة المنفذة والأبدية )	- محب ( متأثر ، متجارب )
- الإحترام الذاتي ( التقدير الذاتي )	- مدعن ( مطيع ، ملتزم بالواجب )
- الإعتراف الإجتماعي ( الإحترام ، الإعجاب )	- مؤدب ( لطيف ، متصنع )
- الصداقة الحقيقية ( الصحبة القوية )	- مسؤول ( معتمد عليه ، معول عليه )
- الحكمة ( الفهم الناضج للحياة )	- منضبط ( نو رقبة ذاتية ملتزم ذاتيا )
Source: M.Rokeach (1973): Nature of Human Value, Free Press, New York, cited in S.P.Robbins (2003): Organizational Behavior, Prentice Hall, New Jersey, p65.	

وأن نتائج درتسة هذين النوعين على الأفراد في المواقع المختلفة يكشف عن تباين القيم الغائسية والقيم الوسلية عند المديرين التنفيذيين والأعضاء النقابيين والنشطاء في القضايا العامة في المجتمع . والجدول رقم ( 1-6 ) يوضح هذه القيم عند هذه الفئات .

ومما يرتبط بذلك التطور ظهور نظريات أخلاقيات الإدارة ومداخلها وفلسفات الأعمال المرتبطة بها .

الجدول رقم ( 1-6 ) : تدرج القيم الغائسية والوسلية للتنفيذيين ، النقابيين والنشطاء

النشطاء Activists		النقابيون Union Members		التنفيذيون Executives	
الوسلية	الغائية	الوسلية	الغائية	الوسلية	الغائية
1. نزيه	1. المساواة	1. ذو مسؤولية	1. الأمان الأسري	1. نزيه	1. الإحترام الذاتي
2. متعاون	2. عالم آمن	2. نزيه	2. الحرية	2. ذو مسؤولية	2. الأمان الأسري
3. شجاع	3. الأمان الأسري	3. شجاع	3. السعادة	3. مقتدر	3. الحرية
4. ذو مسؤولية	4. الإحترام الذاتي	4. مستقل	4. الإحترام الذاتي	4. طموح	4. حسن الإيجاز
5. مقتدر	5. الحرية	5. مقتدر	5. المودة الناضجة	5. مستقل	5. السعادة

Source: S.P.Robbins (2003): Organizational Behavior, Prentice Hall, New Jersey, p65.

ولاشك في أن النظريات الأخلاقية تشكل أساسا لتفسير وفهم الجوانب الأخلاقية للمختلفة في التصرف الإنساني. وقد تطورت نظريات عديدة في هذا المجال ، ودون التوسع في ذلك نشير إلى أن فولمير ( R.M.Fulmer ) في تناوله لأخلاقيات الإدارة أشار إلى وجود أربع نظريات أخلاقية هي <sup>(60)</sup> :

أ - النظرية التجريبية ( Empirical Theory ) : وتقوم على أن الأخلاق تشتق من التجربة الإنسانية وإن ما هو أخلاقي أو ما هو غير أخلاقي يعتمد به من خلال الاتفاق العام ، وهذا ما لا يتحقق إلا بالتجربة أولا وإن ما يحدد ويقاس من عوامل هذه التجربة يحقق الوصول إلى ذلك الاتفاق ثانيا .

ب - النظرية العقلانية (Rational Theory) : تقوم على أن العقل يمتلك القدرة على أن يحدد ما هو جيد وما هو سيئ ، وإن هذه التحديدات المنطقية هي أكثر استقلالا عن التجربة وبالتالي فإن حل المشكلات الأخلاقية يمكن أن يتم عن طريق ما هو عقلاني وأن التأثيرات الذاتية والشخصية هي التي تحد من تحقيق ذلك .

ج - نظرية الحدس (Intuitive Theory) : وترى أن الأخلاق لا تستق بالضرورة من التجربة أو المنطق وإنما بما يمتلك الأفراد بشكل فطري وتلقائي من حدس كقدرة ذاتية على التمييز لما هو صحيح عما هو خاطئ . وأن سوء التصرف الأخلاقي يعود إلى البيئة السيئة ، التربية الناقصة وغير السليمة ، وعوامل التنشئة غير الملائمة .

د - نظرية الوحي (Revelation Theory) : وترى أن تحديد الصواب والخطأ أعلى من الإنسان وأن الله يخبر الإنسان بالمبادئ التي تساعد على تحديد ما هو صحيح وما هو خطأ ، وهذا ما فعلته الأديان السماوية .

إن المديرين في تصرفاتهم وقراراتهم الإدارية يتأثرون بهذه النظريات كما يتأثرون وربما بقدر أكبر بمتطلبات بيئة الأعمال التي يعملون فيها مما يلقي بظلاله الكثيفة حتى على طريقة العمل بكل نظرية من هذه النظريات . ولا بد من التأكيد على أن المنظور المتباين الذي تقدمه كل نظرية في التعبير عن الحقيقة الأخلاقية يخلق أحيانا صعوبات إضافية في تحديد الخيار الأخلاقي الملائم مما يوجد الحاجة إلى تكامل هذه النظرية في رؤية متكاملة تساهم في زيادة الوضوح لما هو أخلاقي وما هو لا أخلاقي في الإدارة في المواقف المختلفة وحالات المصالح المتضاربة .

ويمكن أن نلاحظ أن هذه النظريات قد تساعد في تفسير جوانب من الظاهرة الأخلاقية وهي تلك المتعلقة بوسائل التوصل إلى ما هو أخلاقي أو لا أخلاقي كالتجربة ، العقل ، الحدس ، وأخيرا الوحي . والواقع أن الشرق بخصائصه المتميزة

ربما يكون في تجربته الأخلاقية أكثر ميلا إلى الحدس ( كقدرة ذاتية ) وإلى الوحي ( كقدرة إلهية ) لتظل التجربة والعقل كعوامل مكملة . في مقابل ذلك نجد الغرب أقرب إلى الحسيات في التجربة والاستقراء والاستدلال في العقل حتى لتبدو الأخلاقيات في الشرق أقرب إلى المبدأ ( الصواب صواب في كل الحالات ) في حين تبدو في الغرب أقرب إلى المبادلات ( Tradeoffs ) حيث الصواب نسبي فيكون كذلك في حالة ويكون غير ذلك في أخرى . وفي هذا السياق يمكن أن نلاحظ أن قطاع الأعمال في الغرب تسوده ثلاث نظريات أخلاقية هي<sup>(61)</sup> :

أولا : النظرية النفعية ( Utilitarianism ) : وهي التي تقوم على مذهب المنفعة القائل بأن تحقيق أعظم الخير والنفع لأكبر عدد من الأفراد يجب أن يكون هو الهدف للسلوك الإنساني . أي إن لكل نشاط منافع وتكاليف إجمالية وإن النشاط الصحيح ( الصواب ) هو الذي سينتج منافع صافية أكبر ( وتكاليف صافية أقل ) للمجتمع ككل . لهذا فإن الشركة يجب أن تكون لها أهداف تنظيمية واسعة لتشمل منافع الأطراف المتعددة ، وإن تحقق الكفاءة بالمدلول الواسع : ربح أكبر ، استهلاك أقل للموارد ، تلوث أقل للبيئة .. الخ .

ثانيا : نظرية الحقوق والواجبات ( Rights and Duties Theory ) : وهذه النظرية تقوم على أساس أن للأفراد حقوقا يتمتعون بها ، وهذه الحقوق نوعان حقوق أخلاقية ( Moral Rights ) وهي تلك الحقوق المضمونة لكل فرد بوصفه كائنا بشريا ( Human Being ) بعض النظر عن المجتمع الذي يوجد فيه ومن أمثله هذه الحقوق حق العيش ، وحق الملكية .. الخ . والحقوق القانونية وهي التي تمنح الفرد من خلال القانون مثل حق الفرد في الحصول على محامي للدفاع عنه . ووفق هذه النظرية فإن واحدة من أكثر السمات الحرجة في الحقوق هي إنها يجب أن توجد في علاقة تكاملية مع الواجبات . فحق



العيش للفرد يوحد بالترابط مع حق الآخرين في العيش ، وحق الحرية للفرد يتكامل بالسماح للآخرين بممارسة حريتهم أيضا .

ثالثا : نظرية العدالة ( Justice ) إن العلاقة بين الحقوق والواجبات تثير مشكلة العدالة والإنصاف ، فالمنافع والأعباء لابد أن تتوزع على الجميع (وهذه هي العدالة التوزيعية) ، وأن تعايش الأفراد وتعاونهم وتتافسهم لا بد أن يتم وفق قواعد وقوانين وأن كاسري هذه القواعد يتعرضون للعقوبات (هذه هي العدالة الجزائية) . وفي كسر القواعد يمكن أن تتجم أضرارا وضحايا لابد من تعويضهم بما يتناسب مع تلك الأضرار (وهذه هي العدالة التعويضية) .

ومما يلاحظ على هذه النظريات أنها تستجيب بقدرة أكبر لمتطلبات الحياة العملية على أساس التكافؤ ما بين الأطراف، الأعمال والنتائج ، العوائد والتكاليف ، الجريمة والعقاب ، الأضرار والتعويض ... إلخ . وهي في هذا المعنى تستجيب لقطاع الأعمال الذي يجد أنشطته تخضع لقواعد صلبة من الربح والخسارة وحسابات دقيقة من تحليل التكلفة - المنفعة ، ونسب ومعاملات قائمة على المقايضة والمبادلة في أدق الأمور حتى تلك التي تتعلق بأهم شئ على الإنسان كالقيم وربما حياة الإنسان نفسها . ولنا في المثال الصارخ لفضيحة شركة فورد الأمريكية ما يكشف عن أبعاد هذه الحسابات للحقوق والواجبات وما يرتبط بها من عدالة . فمع ظهور سيارات بينتو (Pinto) في أواخر السبعينات ظهر واضحا أن هناك مشكلات في أنظمة السلامة أدت إلى أضرار كبيرة وحوادث مميتة . وقد يكون هذا أمر ممكن الحدوث ، إلا أن ما أثار مشكلة أخلاقية حقيقية هي أن الشركة كانت على علم بهذه المشكلات وأن هناك تقريرا داخل الشركة يتحدث عن تحليل التكلفة \ المنفعة . وحسب التقرير فإن استعادة السيارات كلها من أجل التصليح (حيث تصلح كل سيارة سيكلف 11 دولار ) سيكلف الشركة ( 137 ) مليون دولار وإذا تركت السيارات بدون تصليح فإن التقدير على أساس مدفوعات التأمين سيكون أقل.

فالتقرير أشار إلى احتمال مرجح بحدوث ( 180 ) حالة وفات ، وإن تكلفة كل واحدة ( 200 ) ألف دولار ، وحدوث ( 180 ) حالة ضرر تكلفة كل واحدة (67) ألف دولار . وهذا ما سيكلف الشركة في مجموعه ( 45 ) مليون دولار . لهذا لم يتم استعادة السيارة من أجل التصليح<sup>(62)</sup>.

ولاشك في أن هذه النظريات تتلاءم مع النظرة الضيفة للأخلاقيات حيث أن قطاع الأعمال في نسقه الغربي يميل إلى تلازم الحقوق والواجبات في علاقة تشبه نمط العلاقة التجارية التي تتجسد في العقود كصيغة قانونية تحدد ما على الأطراف ويحميها القانون ويحقق العدالة فيها المحامون من خلال المقاضاة إلى المحاكم . وهذه النظرة التي تسودها المبادلة والمقايضة تجعل أخلاقيات الإدارة كنمط من العلاقات الخارجية ضيفة النطاق وقصيرة الأمد لا تخلو من المبدأ وإن كانت لا تخلو من المصلحة الذاتية الآنية وبما يحول الأخلاقيات إلى ميدان من ميادين الأعمال . وربما هذا ما يتعارض مع نظرة أخرى ترى أن الأخلاقيات هي أكثر مثالية من أن تكون ميدانا للمبادلة والمقايضة وتتجاوز العقود إلى الثقة الطويلة الأمد كنمط من العلاقات الداخلية التي تمثل جزء من الالتزام الذاتي بما هو أخلاقي أكثر من كونه إلزام إجباري خارجي في ظل القانون .

وبالعلاقة مع ذلك يمكن أن نقدم تصنيفا واسعا يشتمل على نظريتين لأخلاقيات الإدارة هما : المثالية الأخلاقية ( Ethical Idealism ) والنظرية التجريبية ( Empirical Theory ) . والمثالية الأخلاقية تقوم على ما يمكن تسميته بالمطلق الأخلاقي أي ما ينبغي أن يكون أخلاقيا . فهي تنطلق من المثل العليا التي يجب على الشركات والمديرين فيها الارتقاء إليها بغض النظر هل يؤدي ذلك إلى الربح أم عدمه . وهذه النظرية في مطلقاتها الأخلاقية يمكن أن تقف على طرف نقيض من شركات الأعمال . لأن مثل هذه الشركات إذا لم تتمكن أن تطلق الخطوط إلى حيث يفترض أو يجب أن تكون فأنها يمكن تتخلى عن فكرة الشركة<sup>(63)</sup> .

وبالمقابل فإن دعاة الأعمال يرون أن المثالية الأخلاقية يمكن أن تصلح للمؤسسات الدينية والاجتماعية والجمعيات الخيرية ولكن ليس لشركات الأعمال التي هدفها تعظيم الربح .

أما النظرية التجريبية فهي تقوم على ما يمكن تسميته بالواقعية - النسبية أي ما هو كائن فعلا بوصفه تجربة تخضع للدراسة والتكميم والقياس . وبالتالي فإن أخلاقيات الإدارة لا تختلف عن أي معيار قابل للنظر والقياس في آثاره السلبية والإيجابية . فالقرار الأخلاقي واللاأخلاقي كلاهما يمكن أن يخضع لتحليل التكلفة العائد والمبادلات الرشيدة (Rational Tradeoffs) . فأحيانا الموقف الأخلاقي يمكن أن يدفع أي أن الموقف الصائب أخلاقيا يكون ذا عوائد أكبر من تكاليفه وأحيانا أخرى اللاأخلاقي يمكن أن يدفع . والواقع أن هاتين النظريتين تعتبر أشد التعبير عن حالة التناقض في الإنسان فهو لا يريد أن يكون مثاليا مطلقا ولكن في نفس الوقت لا يرغب أن يكون واقعا نسبيا تجريبيا بالكامل . وكما يقول أحدهم (أن مجتمعنا يحتاج إلى شعرائه كما يحتاج إلى مؤرخيه) وإن الإنسان في كفاحه الطويل عبر القرون كان يمارس الفضيلة (Virtue) وفي نفس الوقت يتوق إلى الرذيلة (Vice) كما أنه كان يمارس الرذيلة ولكنه في نفس الوقت كان يتوق إلى الفضيلة (64) .

وضمن هذا التطور يمكن أن نشير إلى مداخل أخلاقيات الإدارة حيث أن هذه المداخل يمكن أن تقدم طريقة لفهم أخلاقيات الإدارة ومعالجتها في الشركات الحديثة . ونعرض فيما يأتي لهذه المداخل وفق تطورها التاريخي :

أولا : مدخل السمات الأخلاقية ( Ethical Trait Approach )

وهذا المدخل يقوم على أساس أن المدير الجديد (وكذلك العامل أو الموظف الجديد) من الناحية الأخلاقية يمتلك خصائص وسمات أخلاقية عالية تميزه عن غيره من المديرين . وبالتالي فإن جنور الموقف الأخلاقي في هذا النوع من المديرين يكمن في

شخصيتهم المتميزة أو سماتهم الموجهة نحو الأخلاق ( Ethics-Oriented Characteristics ) . أن المديرين ذوي السمات الأخلاقية يكونون قادرين على القيام بالآتي<sup>(65)</sup>:

- أ - الاعتراف بمجال وطبيعة المشكلات الأخلاقية ذات الأهمية في الإدارة والعمل.
- ب - فهم نقاط القوة والضعف في المبادئ الأخلاقية في الإدارة والعمل .
- ج - الفهم والاختيار بين مختلف وجهات النظر الأخلاقية التي يسترشدون بها في اتخاذ القرارات .

د - معرفة الوسائل المختلفة التي تكوّن المثال الأخلاقي الجيد لعمل ما هو أخلاقي.

هـ - معرفة الأساليب المختلفة التي تمكنهم أن يعكسوا أخلاقيات معينة في العمل والإدارة .

وكما يظهر جليا فإن هذه المدخل يركز على ما يمكن اعتبارهم ( أخلاقيين بالفطرة ) أو الذين يمتلكون سمات أخلاقية لا تتوفر لغيرهم . وبالتالي فإن عملية اختيار المديرين تحتل أهمية خاصة في هذا المدخل من أجل الوصول إلى هؤلاء المديرين ذوي السمات الأخلاقية المتميزة . إلا أن هذه المدخل لم يستطع حتى الآن أن يبلور السمات الأخلاقية الأساسية التي تمثلها . فمن المعلوم أن مثل هذه السمات الكثيرة ولا حصر لها فالمديرون الأخلاقيون يتسمون إلى جانب ما ذكر أعلاه بأنه : أخلاقيا الاتجاه في قراراتهم المختلفة ، يعملون على اختيار الأفراد ذوي السمات الأخلاقية ، يمتلكون قدرة عالية على التصرف الأخلاقي في المشكلات المحيرة والمعقدة .. الخ . والسلسلة تطول مما يجعل توفرها في أي مدير مسألة في غاية الصعوبة أن لم تكن مستحيلة . كما أنه ليس هناك اتفاق على عدد وتسمية هذه السمات كسمات أساسية ممثلة لهذا المدخل وربما هذا نابع من أن الاعتبارات الأخلاقية لا زالت بعيدة عن أن تكون أساسية في اختيار وتكوين المديرين . هذا بالإضافة إلى أن البعد الأخلاقي يحمل تكلفته العالية أو على الأقل الفرصة البديلة

الضائعة جراء خسارة الميزة الناجمة عن الفعل المحايد من الناحية الأخلاقية أو الفعل غير المشروع . فإذا كان ثلثا الشركات الخمسمائة الكبرى في الولايات المتحدة يقوم بأعمال غير مشروعة كما أشرنا إلى ذلك ، فإن هذه يعني أن الالتزام بالبعد الأخلاقي سيكون ذا تكلفة أكبر في ظل الاهتمام بخلق الميزة التنافسية وأحيانا عن طريق عمل ما هو غير صائب وغير مشروع ! . وفي بيئة مثل هذه البيانات لا يكون المديرون ذوو السمات الأخلاقية مديرين جيدين من منظور الكفاءة بالتأكيد .

ثانيا : مدخل المعايير الأخلاقية ( Ethical Standards Approach )

وهذا المدخل خلافا للمدخل السابق لا يتعقب سمات الأشخاص المتميزين أخلاقيا وإنما ما هو مشترك من المعايير الأخلاقية الضرورية بين الناس وما يجلونه . لهذا فإن الغاية الأساسية لهذا المدخل هي التوصل إلى مجموعة محددة من المعايير ( القيم المشتركة ) التي بقدر ما تستجيب لما يحترمه الناس فإنها ترتقي بالمستوى الأخلاقي للعمل الإداري . والواقع أن هذه المدخل يؤدي إلى البحث في إمكانية التوصل إلى المعايير القياسية الأخلاقية التي تصلح لكل أنواع الشركات انطلاقا من أن بعض القيم والمعايير ذات سمة عالمية . فكما يقول جيردالي كايدين ( G.E.Caiden ) في دراسته عن ( أخلاقيات الخدمة العامة : ما العمل ؟ ) لقد تشابهت القوانين الأخلاقية في الحضارة المختلفة مثل قوانين حمورابي وقانون موسى والقانون الاثيني والقانون الروماني والتعاليم الصينية الكونفوشية على الرغم من أن واضعي هذه القوانين لم يعرفوا بعضهم وهو أمر يدل على عالمية هذه المبادئ والقواعد الأخلاقية <sup>(66)</sup> . ومع ملاحظتنا على هذا الرأي فإنه لا يمنع من أن الشركات التي تعمل في بيئات المختلفة يمكن أن تسعى إلى صياغة المعايير والقيم الأخلاقية الخاصة بها . ولقد حدد رو وزميله ( Rue and Byars ) خمسة من هذه المعايير هي : الامتثال للقانون ، الأمانة ، العدالة ، الجراءة الوظيفية وأخيرا الاهتمام بالأنشطة المؤثرة بالآخرين لجعلها نافعة قدر الإمكان <sup>(67)</sup>.

ومن الواضح أن مثل هذه المعايير والمبادئ يمكن وضعها للشركات والمديرين والعاملين والزبائن ( أنظر الجدول 1 - 7 ) وان كان ذلك بحاجة إلى المزيد من الجهد والتطوير للتوصل إلى الإتفاق . مع التأكيد على أن هذا المدخل يواجه تحديا آخر يتأتى من الكثير من دعاة الأعمال الذين يرون أن ما هو مشترك في هذه القيم والمعايير هو أقرب إلى المجال المهني منه إلى المجال الأخلاقي . ولقد أشار ميشيل ماكوبي ( M.Maccoby ) إلى أن مديري الشركات عبر العالم يتبعون نفس الأساليب التي يرونها في الأفلام وبرامج التلفاز . فهم يطيطرون حول العالم في درجات الأعمال ، يأكلون نفس الطعام ويشربون نفس الشراب ، ينزلون في نفس الفنادق ، وحتى اللغة نفسها وهم يعتقدون أن لهم نفس الأفكار . وان هؤلاء في مختلف دول العالم كما يقول ماكوبي لهم نفس الخصائص الاجتماعية وهم يتقاسمون نفس الحاجات والمعايير القوية من أجل الإنجاز والتميز المهني<sup>(68)</sup> . ومع جديّة هذا الإتجاه فإنه يواجه مشكلات كثيرة تتمثل في أن ما يعزز التميز المهني ينمي الخصوصيات في كل مهنة وخصوصية القيم والمعايير المهنية الخاصة بالارتقاء بتلك المهنة وبالتأكيد إن جانبا مهما من هذا الارتقاء سيكون على حساب ما هو مشترك في القيم المعايير .

وكما نرى فإن هذا المدخل لا زال يتطور على أساس المزيد من التخصص حيث كل مهنة أخذت تصنع لها مجموعة من القواعد والقيم الأخلاقية التوجيهية لأعضائها وكل شركة تصنع لها مدونة أخلاقية خاصة بقيم الشركة .

وهكذا أصبحنا نجد أن هناك أخلاقيات العلاقات العامة وأخلاقيات المحاسبة وأخلاقيات السياحة وأخلاقيات التسويق . وإن التطور مفتوح ليشمل مجالات النشاط الإنساني الأخرى .

## الفصل الأول : أخلاقيات الإدارة : المفاهيم والتطور

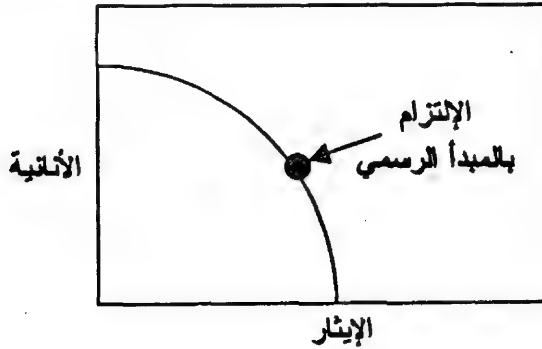
الجدول رقم ( 1-7 ) : مبادئ ومعايير أخلاقية للشركات والمديرين والمعاملين والزبائن

لولا : مبادئ للشركات	ثانيا : مبادئ للمديرين	ثالثا : مبادئ للمعاملين	ربعا : مبادئ للعملاء
<p>1- أن تفتح كل شركة مدونة أخلاقية والإطلاع الرسمي للمعاملين عليها .</p> <p>2- تسمية لجنة الأخلاقي في الشركة لتقديم المشورة الأخلاقية ولتسبب الأخلاقي في القضايا المحيرة .</p> <p>3- تحديد المنظمة لرمزية والتصرفات التي تدخل فيها وتحديد موقف الشركة منها .</p> <p>4- تقييم لمدى المستوى الأخلاقي للشركة .</p> <p>5- تفتاء المديرين وفق معايير أخلاقية إلى جانب معايير الكفاءة .</p> <p>6- وضع الحوافز للتصرفات المدعومة للسمة الأخلاقية للشركة .</p> <p>7- حق المعرفة للمعاملين والزبائن وغيرهم بالمخاطر والأضرار المحتملة الناجمة عن عمل الشركة .</p> <p>8 - المبلرة الأخلاقية داخل الشركة وخارجها .</p>	<p>1- اعتماد المعايير الأخلاقية ذات قيمة موزنية للمعايير المالية المتعلقة بتنظيم المراج .</p> <p>2- الانفتاح على الحياة الاجتماعية وتنمية الوعي بقضايا المجتمع .</p> <p>3- لتطوير المستثمر المدونة الأخلاقية والعمل بموجبها .</p> <p>4- التحديد المتناق للرمزية في مجال عمل كل مدير وتحديد المواقف الأخلاقي للسلوك في كل حالة .</p> <p>5- العمل وفق قوانين: مصلحة المجتمع لولا مصلحة للشركة نفسها ، ومن ثم مصلحة الشخصية .</p> <p>6- لتقديم الحدودي المستوي الأخلاقي لإدارته والمعاملين معه .</p> <p>7- قبول الحقيقة في كل المواقف التي يواجهها المدير .</p> <p>8- الالتزام بالمعايير الأخلاقية في التعامل مع المديرين الآخرين .</p> <p>9- الناطة الشريفة مع المنافسين في السوق .</p>	<p>1- مع مراعاة عدم العمل من أجل مصلحة شخصية غير مشروعة ، يجب العمل وفق قوانين: مصلحة المجتمع لولا مصلحة للشركة نفسها ، ومن ثم مصلحة للشخصية .</p> <p>2- عدم بطاعة الأوامر عند التعارض مع القانون أو لمدونة الأخلاقية للشركة .</p> <p>3- الالتزام بالمعايير الأخلاقية عند التعامل مع الأخرى والزعماء والمؤسسين .</p> <p>4 - إخفاء الحقيقة في المواقف التي تهم وتضر لسمعة ذلك العلاقة بعمله .</p>	<p>1- مبدأ الحد من قسرة الاستهلاكية .</p> <p>2 - مطالبة الشركات بوضع مدونات أخلاقية والالتزام بها .</p> <p>3- مطالبة الشركات ببدء أخلاقية وإصلاح لزيائن على المخطر والأضرار الناجمة عن سلوكها وخدمتها .</p> <p>4- توكي المنفعة لمشركة وعدم الضرر أو الإيذاء بالزبائن الآخرين أو المجتمع .</p> <p>5- مبدأ لمطلة الأخلاقية .</p>

ثالثاً : مدخل الالتزام بالمبدأ الرسمي ( Obligation to a Formal Principle )  
وهذا المدخل يحاول أن يبحث عن المبدأ الرسمي الذي يساعد على تحقيق  
الاعتدال والتوازن بين طرفي المصلحة في كل قرار أو تصرف للمدير . فأساس  
هذا المدخل هو أن هناك حدين من المصالح .

الحد الأول ويتمثل بالأنانية ( Egoism ) أي تحقيق أقصى المصالح  
الشخصية من قبل الإدارة بما يحقق أسبقية الرفاه الشخصي للمدير . والحد الثاني  
هو الإيثار أو الغيرية أي حب الغير ( Altruism ) أي تحقيق أقصى المنافع  
الاجتماعية وفق مبدأ أقصى سعادة لأكثر عدد . ولأن كلا الحدين يمثلان حالة  
المتطرف لذا فإن المبدأ الرسمي الأكثر قبولاً هو تحقيق مصلحة الاثنين عند نقطة  
التوازن بينهما . والشكل رقم ( 8-1 ) يوضح ذلك من خلال الإطار الأخلاقي لهذا  
المدخل . ومن الممكن تحقيق هذا الجمع المتوازن من خلال الالتزام والامتثال للوجبات  
التي يحددها القانون والمدونة الأخلاقية التي تقرها الشركة .

الشكل رقم ( 8-1 ) : الإطار الأخلاقي لمدخل الالتزام بالمبدأ الرسمي



Source: J.M.Ivancevich, et. al, op cit. p 654.

إن التطور الطبيعي لهذا المدخل لابد أن يفترض فكرة الاعتدال الأرسطي  
( Moderation ) . حيث التوسط بين بعدين متطرفين كما في الإسراف والتقتير



يكون في الإعتدال فيهما من خلال الترشيح أو الإنفاق الرشيد . وهذا ما يمكن ان يمثلته المبدأ الرسمي كتوسط بين الأنانية والإيثار . مع التأكيد على أن الإعتدال لا يكون بالمعنى المطلق فلا يمكن الحديث عن بعد أخلاقي في الإعتدال في الشر بصيغة أهون الشرين مثلا ( فلا إعتدال في لعب القمار أو تعاطي المخدرات أو في التعسف في استخدام السلطة أو النفوذ أو في الرشوة .. الخ ) . لأن مثل هذا المفهوم يجعل الإعتدال محايدا من الناحية الأخلاقية في حين أن ما نطرحه هو الإعتدال المرتبط بالأخلاقيات .

لهذا فإن التزام الإدارة بواجباتها المحددة لا يمكن أن يكون عند نقطة الوسط بين المصطلحين (الأنانية والإيثار) بل أن الموقف الأخلاقي يتطلب الانحياز إلى مصلحة الطرف الأوسع والأكثر أهمية . لهذا فإن هذا المدخل لابد وأن ينحى منحى مكملا في حالة تعارض المصالح من خلال ترتيب أولويات يمكن أن يهتدي بها المديرون ويلتزمون بها في مثل هذه المواقف المتعارضة . ففي حالة تعارض مصلحة الشركة مع مصلحة المدير الشخصية يكون انحياز المدير لمصلحة الشركة . ويقدم روبرت أوستن ( R.W.Austin ) دليلا ويدعو المديرين إلى تبنيه لدعم أخلاقيات الإدارة ويتكون من المبادئ الثلاثة الآتية<sup>(69)</sup>:

- أ - أن يضع المديرون مصلحة شركتهم قبل مصلحتهم الشخصية .
- ب - أن يضعوا مصلحة المجتمع قبل مصلحة شركتهم وقبل مصلحتهم الشخصية .
- ج - ألا يفشوا سوى الحقيقة في كل المواقف التي يواجهونها .

وللتوضيح نشير إلى أن الامتثال للقوانين والأنظمة يفرض على المدير أن يلتزم بالموصفات القياسية ، ولكن في بعض الأحيان يتعارض هذا الالتزام مع مصلحة الشركة مما قد يعرض مصلحته الشخصية للخطر . إن ترتيب المصالح في مثل هذه الحالات يكون : الالتزام بالقانون ( مصلحة المجتمع ) أولا لأن التضحية

بمصلحة المجتمع أكثر خطورة مقارنة بمصلحة الشركة ( التي هي جزء من المجتمع ) .

إن المداخل السابقة رغم تميزها عن بعضها إلا أنها تتكامل فيما بينها . فإذا كان مدخل السمات يؤدي إلى اختيار المديرين ذوي السمات الأخلاقية وتجنب الفاسدين ، فإن مدخل المعايير الأخلاقية يمكن هؤلاء المديرين ذوي السمات الأخلاقية من تحديد القيم والمعايير المشتركة ووضعها في مدونة أخلاقية لتكون مرشدا للعاملين فيما هو جيد أو سيئ من التصرفات في الشركة . في حين يساعد مدخل المبدأ الرسمي في تحقيق التوازن في المصالح و معالجة المواقف المتعارضة وفق أوليات ومبادئ يتزايد اعتراف الشركات بها لدعم السلوك الأخلاقي للمديرين .

كما إن هذه المداخل يمكن أن تساعد المديرين في صياغة سياستهم وخططهم لتحسين المستوى الأخلاقي لشركتهم . ولكي تكون هذه السياسات والخطط ذات تأثير فعال لابد من فهم حقيقة أن ممارسات وتصرفات الأفراد في المواقف المختلفة في المستويات الإدارية المختلفة ، وإنما تتبع من قيم معينة . أي أن إستجابات الأفراد للمواقف المختلفة لا يمكن النظر إليها وكأنها إستجابات آتية مباشرة على طريقة التجربة والخطأ أو الفعل ورد الفعل وإنما خلف هذه الاستجابات تكمن قيم مختلفة وما هو أكثر من ذلك قد تكمن خلفها فلسفات عملية مختلفة .

أن المديرين في سياستهم وخططهم ( وكذلك الأفراد في تصرفاتهم ) لابد أن يراعوا هذه الفلسفات العملية خاصة وإن كل واحدة منها لها مواضيعها وافترضاؤها الأساسية المختلفة ومازقتها الأخلاقية المتباينة . وإن هذا التباين يوجد فهما متباينا لما هو جيد وما هو سيئ ضمن الشركة الواحدة وربما في الموضوع الواحد . والجدول رقم ( 1-9 ) يوضح أن هناك ثماني فلسفات للأعمال سائدة ، وإن على المديرين أن يضعونها في الذهن عندما يعملون على تحسين المستوى الأخلاقي في شركتهم .

أن تزايد الاهتمام بهذه المجالات والموضوعات التي عرضنا لها إنما يكشف عن التطور الكبير الذي تحقق في المجال أخلاقيات الإدارة على صعيد المفاهيم والممارسات العملية في مواجهة الإهتمامات الأحادية الجانب لشركات الأعمال . كما أن هذا التطور كان يبرز بعض الاتجاهات الواضحة إلى جانب اتجاهات أخرى لازالت في طور التكوين ، ويمكن أن نحدد هذه الاتجاهات في تطور أخلاقيات الإدارة فيما يأتي :

أولا : الانتقال من وسائل الضبط الخارجي إلى وسائل الضبط الذاتي داخل الشركة، ومن الأساليب العلاجية في فرض النظام التأديبي بعد وقوع المخالفة الأخلاقية إلى الأساليب الوقائية في اختيار المديرين ، التدريب والتوعية ، النموذج الأخلاقي ، والثقة المتبادلة بين الشركة والعاملين ...الخ .

ثانيا : الانتقال من الاعتقاد بأن أخلاقيات الإدارة والأعمال مسألة ذاتية وشخصية لا يمكن تعليمها أو التدريب عليها إلى كونها مسألة إدارية تتعلق بثقافة وقيم الشركة لا بد من إعداد الأفراد فيها وتدريبهم عليها .

ثالثا : الانتقال من الاهتمام بمعايير الكفاءة من أجل تحقيق أهداف الشركة إلى الاهتمام بالمعايير الأخلاقية إلى جانب معايير الكفاءة لتحقيق أهداف الشركة المتعددة . فإذا كانت الكفاءة تعني تحقيق مال أكبر ( تعظيم الربح ) فإن السمعة الأخلاقية هي مال أيضا .

رابعا : الانتقال من الأعراف الأخلاقية غير المكتوبة إلى المدونات الأخلاقية التي تشتمل على قواعد أخلاقية ومكتوبة وواضحة للإرشاد والتوجيه .

خامسا : الانتقال من المنظور الأخلاقي على المستوى التشغيلي القصير المدى إلى المنظور الأخلاقي على المستوى الاستراتيجي طويل الأمد .

## الفصل الأول : أخلاقيات الإدارة : المفاهيم والتطور

لجدول رقم ( 1-9 ) : فلسفات الأعمال البديلة

فلسفة الأعمال	لموضوع الأساسي	الافتراضات الرئيسية	لمازق الأخلاقية غير المحسولة للمديرين
1- الدرونية الاجتماعية نسبة إلى نظرية الانتخاب الطبيعي لدرون .	- بقاء للأصلح	- الانتخاب الطبيعي : في تجاوز قطبات ما ضمن تحسين الشخصية الإنمائية .	- هل يسعى المديرون ومنظمتهم لامتلاك ميزة غير عادلة بطريقة لا أخلاقية ؟
2- الميكانيكية نسبة إلى نيكولاي ميكافيلي	- فعل أي شيء لكسب لصالح	- صنع القرار عمل مجرد ليس لأخلاقيا أو لا لأخلاقيا ، الأخلاق مسألة شخصية ، الضرورة الاقتصادية والنفعية سائدة في الأعمال ، والغاية تبرر الوسيلة .	- هل للمنافسة غاية مدمرة وإضرار بأي فرد إذا استنزمت ذلك ؟
3- النسبية الأخلاقية .	-عندما تكون في روما لفعل ما يفعل الرومان	-الأخلاق تحدد بما تتوقعه الجماعة وليس بالمصلحة الشخصية ، القبول الاجتماعي هو المعيار وكيف ينظر بالتفزيون علمي ؟ أنظر لصك بوصفه مراقبا نزيها .	-عند إرسال المديرين عبر البحر ، ما هي الأخلاق التي يتبعونها ؟
4- الفقونية الصرفة : التقود الحرفي بالقوانين .	-القوانين ليست ملزمة لأخلاقيا .	-القوانين عبثة مزجة ، إن الجدد مقابل الصواب مسألة أخلاقية وليس مسألة قانونية .	-هل المديرون يشجعون على استخدام لتبرير الأخلاقي لكسر للقانون ؟
5- الفقونية الأخلاقية	-الأخلاقيون يتبعون رسالة القانون	-القوانين تأمر بالاحترام الأخلاقي لأنه تكيد الجانب القوضي للطبيعة البشرية ، والقواعد مطلوبة في عالم الغلاب .	-هل هذا يشجع المديرين على اتباع حرفية القانون وليس روح القانون ؟
6- المسؤولية الاجتماعية	-أخذ المبادرة الاجتماعية والأخلاقية طوعا .	- شركات الأعمال قادرة على تنظيف بيتها من خلال الضبط الذاتي المسؤول اجتماعا ، بالضبط لذاتى هناك حاجة أقل للتدخل الخارجي في قضايا الأعمال .	-هل هذا يجعل المديرين في الشركات يعملون من أجل ما هو أقل من حصتهم ؟
7- المساهلة القانونية .	- فسيام بالمبادرة لأن أحدهم يراقب .	- إن المراقب الخارجي الموضوعي يجب أن يضبط القرارات التنظيمية لضمان المسؤولية الاجتماعية .	- هل هذا يجعل على تسائل امتيازات صنع القرار الإداري ؟
8- لفرقة ( Pragmatism )	- متابعة أو اتباع مسلك النشاط الأكثر عقلانية .	- قسما مع العقلية العقلانية ، فإن الأخلاق تشبه العلم ، وهي أسلحة عملية حل المشكلة . إن الأنشطة المحددة هي واقع تستحدث بصوت أعلى وتكون من الكلمات أو المثل . التقدم الأخلاقي والاجتماعي ناتج عن خيار علمي مستقل ضمن إطار رأسمالية المشروع الحر .	- هل إن الاعتبارات العاطفية أكثر الأحيان تهمل التحليلات والاعتبارات العلمية العقلانية ؟

Source: R.Kreitner, op cit, pp742-3.

سادسا : الانتقال من مبدأ ميكافيلي ( الغاية تبرر الوسيلة ) إلى المبدأ الجديد في ( إن الوسيلة من طبيعة الغاية ) .

سابعاً : الانتقال من الأخلاقيات الذاتية إلى الأخلاقيات المهنية ، فرغم أن الإدارة لازالت في الكثير من دولنا العربية لم تحظ بالاعتراف الكامل بوصفها مهنة شأنها شأن الطب والقانون إلا أن أخلاقيات المهنة الإدارية تتطور بالاتجاه المهني بما يقوي مقومات الإدارة كمهنة مثل المهن الأخرى .

ثامناً : الانتقال من عملية التقديس للتكميم حيث الجوانب الاقتصادية والفنية تدعم التقديس لسهولة قياسها ، إلى توسيع الإطار ليشمل ما هو صعب القياس أيضاً بما في ذلك الحدس الأخلاقي ( Ethical Intuition ) في القرار الإداري والتصرفات الإدارية المختلفة .

تاسعاً : الانتقال من الزبون هو العامل — س المفقود في أخلاقيات الإدارة إلى المزيد من تأثير الزبون في أخلاقيات الإدارة ليكون الزبون هو العامل المطلوب فيها .

عاشراً : الانتقال من اهتمام أخلاقيات الإدارة بمبادئ وتصرفات مستخدمي الحاسبات ( مدخلي البيانات والمحللين والمبرمجين والمستفيدين الآخرين ) إلى الاهتمام بشبكات المعلومات والإنترنت وبرامج وتطبيقات الذكاء الصناعي والبرامج الخبيرة والإنسان الآلي ( أنظر الإطار رقم 4 ) .

أحد عشر : الانتقال من أخلاقيات الإدارة الموجهة ضد إساءة استخدام السلعة أو الخدمة إلى أخلاقيات الإدارة الموجهة ضد إساءة استخدام المعرفة في الشركات القائمة بشكل متزايد على المعرفة .

اثني عشر : الانتقال من قواعد ومبادئ الأبواب المغلقة والكواليس وتصنيفات ( سري ) و ( سري وشخصي ) و ( سري للغاية ) إلى مبادئ الشفافية والإدارة المرئية حيال العاملين والجمهور .

الإطار ( 4 ) : المثال التوضيحي عن مبدأ ( أنا لا أؤذي البشر )  
في المستقبل يمكن تصور أن تطبيقات الذكاء الصناعي ( AI ) ستكون واسعة ومتنوعة . وأن أحد تطبيقات الذكاء الصناعي هو استخدام اللغة الطبيعية ( Natural Language ) في برامج الحاسب الآلي . ولنتصور أن أحد الباحثين وضع برنامجا مشفرا أي كلمة سر تخوله استخدام البرنامج ( لكي لا يطلع عليه الآخرون ) . فإراد إن يبرمج الحاسب على الرد بقوة على كل من يحاول أن يطلع على البرنامج دون أن يكون مخولا بذلك لعدم معرفته بكلمة السر . فدار الحوار الآتي بين الباحث الذي يعد البرنامج والحاسب .  
الباحث : ماذا ستقول إذا جاء أحدهم وطلب معلومات عن هذا البرنامج المشفر .  
الحاسب : سأطلب كلمة السر .  
الباحث : إذا لم يكون لديه كلمة السر ، ماذا ستقول ؟ .  
الحاسب : لا يمكنك الاطلاع على البرنامج بدون كلمة السر .  
الباحث : أريد ردا أقوى من هذا .  
الحاسب : سيكون الرد : أنك غير مخول بالاطلاع على البرنامج .  
الباحث : أريد ردا أقوى من ذلك .  
الحاسب : ليس من حقك أن تطلب هذا .  
الباحث : أقوى .. أقوى من هذا .  
الحاسب : أنا لا أخرج مشاعر البشر . أنا لا أؤذي البشر  
\* من المتوقع أن البرامج في المستقبل سوف تزود بمثل هذه المبادئ من قبل الشركات المصنعة وهذا جزء من أخلاقيات الحاسب وتطبيقاته المختلفة وهو أيضا جزء من الوقاية من إساءة استخدام الحاسب وبرامجه ضد البشر .

## 1-6- مدونة أخلاقيات الإدارة

لقد درجت الشركات منذ سنوات ليست بالقليلة على إصدار ما يسنى بتصريح بقيم الشركة . وكان صدور مثل هذا التصريح تطورا مهما على طريق أخلاقيات الإدارة ، إلا أنه لم يكن كافيا . وهذا يعود إلى أن هذه التصريحات كانت تستهدف أمرين على الأقل :

الأول : تقديم صورة ملخصة وواضحة عن أولوياتها للجمهور والمجتمع وأصحاب المصلحة .

الثاني : إعطاء العاملين نقاط بؤرية ( Focal Point ) في توجيه أعمالهم لتحديد خياراتهم وتوجهاتهم في مبادراتهم ومشروعاتهم الحالية والجديدة في الشركة . ولكن ما هي هذه القيم في تصريحات شركات الأعمال القاندة ؟ إن مراجعة التصريحات الخاصة في قيم الشركات تظهر الملاحظات التالية :

أولا : إن القيمة في هذه التصريحات ليست بالضرورة قيمة أخلاقية أو إلتزام ذات طابع أخلاقي بقدر ما يعني تفضيلات أساسية للشركة من أجل التميز على المنافسين الآخرين أو في إجتذاب الزبائن تحت تأثير هذه القيم التي قد تكون مرتبطة بالخيال والسحر في والت ديزني أو بالتقدم التكنولوجي في شركة سوني أو خدمة الزبون بلا حدود كما في شركة نورستروم .

ثانيا : إن قيم الشركة عادة ما تكون مرتبطة بطبيعة عمل الشركة وأغراضها فمثلا إن شركات العطور تحاول أن تبرز قيم الجمال الذي يقدم للمرأة بلا حدود ، وشركة الأغذية تركز على الإستجابة الأفضل للأذواق والطعم الشهي .. الخ .

ثالثا : إن هذه القيم في الحالات الكثيرة هي قيم أعمال في جوهرها أكثر مما هي أخلاقيات في جوهرها ، دون أن يعني ذلك أن الشركات لا تمثل إلى تضمين هذه التصريحات ما يخاطب قيم الأفراد في النزاهة والإستقامة أو توجيه العاملين نحو المسؤولية الإجتماعية في تأدية أعمالهم ، ولكنه ليس بالضرورة هو الجوهر المعني

بهذه الصريحات . والجدول رقم ( 10-1 ) يوضح القيم الجوهرية في مجموعة من الشركات .

الجدول رقم ( 10-1 ) : القيم في تصريح الشركات

شركة ميرك ( Merck )	شركة سوني ( Sony )
<ol style="list-style-type: none"> <li>المسؤولية الإجتماعية للشركة</li> <li>التميز الواضح في جميع جوانب الشركة</li> <li>الابتكار القائم على العلم</li> <li>النزاهة والإستقامة</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>الإرتقاء بالثقافة اليابانية والمكثاة الوطنية</li> <li>أن تكون ريادية ، لا تتبع الآخرين اعمل المستحيل</li> <li>تشجيع القدرة والإبداع الفرديين</li> </ol>
شركة نورديستروم ( Nordstrom )	شركة والت ديزني ( Walt Disney )
<ol style="list-style-type: none"> <li>خدمة الزبون فوق كل شيء آخر</li> <li>العمل المثابر والإنتاجية الفردية</li> <li>عدم الرضا أبدا</li> <li>التميز في الشهرة ، كوننا جزء من شيء متميز</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>لا سخرية</li> <li>رعاية ونشر القيم الأمريكية المفيدة</li> <li>الإبداع ، الأحلام ، والخيال</li> <li>الإهتمام الأقصى بالإتساق والتفاصيل</li> <li>الإدامة والمحافظة على ديزني الساحرة</li> </ol>
شركة فيليب موريس ( Philip Morris )	
<ol style="list-style-type: none"> <li>الحق في حرية الاختيار</li> <li>تشجيع المبادرة الشخصية</li> <li>العمل المثابر والتحسين الذاتي</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>الفوز : ضرب الآخرين في تنافس شريف</li> <li>لفرصة القائمة على الإستحقاق ، لا أحد جدير بشيء بدون إستحقاق</li> </ol>
Source: James C.Collins and J.I.Porras (1996): Building Your Company's Vision, HBR, Vol.(74), No.(5), Sep-Oct, pp163-175.	

ولقد كان التطور المهم بعد ذلك يتمثل في سعي الشركات إلى إصدار مدونات أخلاقية . حيث أن أخلاقيات الإدارة ( Code of Ethics ) كما تؤكد التجارب الكثيرة لشركات الأعمال ، تمثل نتاجا للخبرة المتراكمة فيها . وهذه الخبرة بقدر ما تحمي الشركات في حالات عديدة من سوء التصرف ( Misconduct ) من قبل



العاملين ، فإنها تحمي الشركة أمام الجمهور لأن الشركة التي لا تسجل عليها أو على العاملين فيها أعمال وأنشطة غير مشروعة تحتل مكانة وتكون سمعة تركز عليها في كسب تعاون وتعاطف الجمهور معها . لهذا لجأت الشركات من أجل تحقيق ذلك إلى تبني وإصدار مثل هذه المدونات . ففي مسح شارك فيه ( 673 ) مبحوثا من كبرى الشركات الأمريكية ظهر إن ( 77٪ ) من المبحوثين لدى شركاتهم مدونات سلوك رسمية ، وإن الشركات الأكبر منها كانت تستخدم على الأرجح المدونات بنسبة ( 97٪ ) للاسترشاد بها (70) .

أن مدونة الأخلاق هي عبارة عن وثيقة تصدرها الشركة (أو أية منظمة أخرى) تتضمن مجموعة القيم والمبادئ ذات العلاقة بما هو مرغوب وما هو غير مرغوب من السلوك في الشركة . وعادة ما تعبر هذه المدونات عما ينبغي أن يكون من تصرفات الشركات مما يجعلها في بعض الأحيان غير واقعية خاصة عند المبالغة في ذلك . كما أن هذه المدونات تتضمن مجموعة قواعد أخلاقية تساعد على التعامل مع المشكلات الأخلاقية التي تواجه الشركة مرارا . وبعض الشركات يحتفي بهذه المدونات فيصدرها في نشرة خضراء أنيقة أو كراسة للتعريف بها . وفي أحيان أخرى يكون الإطلاع عليها رسميا بأخذ توقيع العاملين لضمان الالتزام بها . وفي بعض الشركات تشكل لجنة الأخلاق تأخذ على عاتقها القيام بدراسات الحالة عن المشكلات الأخلاقية وأجراء التقييم الدوري للمستوى الأخلاقي في الشركة .

ومن الضروري أن نشير إلى أن شركات الأعمال ميالة الآن أكثر من أي وقت مضى إلى إصدار مدونات أخلاق أو مدونات سلوك (Codes of Conduct) نظرا لما تقوم به من وظائف مهمة يمكن إيجازها بالآتي :

أولا : إن المدونة الأخلاقية تنمي الاهتمام بالجوانب والمشكلات الأخلاقية لتحقيق الموازنة في الاهتمام بينها وبين الجوانب المادية التي ظلت لفترة طويلة تحتل الموقع الأول في الاهتمام . إن هذه الموازنة يمكن أن تساهم في إعادة النظر

في العلاقة بين الشركة والعاملين وكذلك الشركة وزبائنها من خلال تقوية الإحساس بالانتماء والولاء للشركة . لقد أشارت المسوح إلى أن شركات الأعمال ( وربما المؤسسات الحكومية أيضا ) تعاني من تدني مستوى ولاء العاملين . ففي دراسة تضمنت نتائج مسح أظهرت أن الولاء أصبح شيئا من الماضي حيث أن ( 73% ) من المبحوثين المشاركين في المسح أكدوا أن الولاء في العمل كان موجودا في السابق ولم يعد الآن ، وأن ( 57% ) منهم أكدوا أن ولاءهم لشركتهم الآن أقل مما كان عليه قبل خمس سنوات ، وأن ( 73% ) أكدوا أن شركتهم أقل ولاء لهم مما كانت عليه قبل خمس سنوات (71) . ومن الممكن أن نقول أن تزايد الاعتقاد بتراجع الولاء يفسر الإهتمام المتزايد ببيع الولاء من خلال التأكيد على القائد ذي الولاء والعامل ذي الولاء والزبون ذي الولاء والإدارة القائمة على الولاء (Loyalty Based Management) .

وبقدر ما يحمل الولاء شيئا من المصلحة المتبادلة بين الشركة والعاملين والزبائن ، فإن الولاء وبدرجة كبيرة يعتمد ويقوم على الثقة (Trust) كقيمة في الاقتصاد الجديد الذي يتجه أكثر فأكثر نحو اقتصاديات الثقة . والمثال الذي تقدمه سلسلة أوليف جاردين (Olive Garden) يكشف عن أهمية الثقة في الولاء . فهذه الشركة التي تعتبر المديرين لديها هم الموجودات الأكثر قيمة ، عندما تفتح مطاعم لها تختار المديرين من بيئة المطاعم المحلية لا لشيء إلا لأن الجماعة المحلية تعرفهم وثق بهم (72) . فعندما تكون موضع ثقة فإن أقصى الأرباح يكون نزيها فليس كل ربح هو لا أخلاقي لأن الربح مفهوم محايد وهذا أمر بديهي فالأصل هو كيف تحقق هذا الربح أي مشروعية الوسيلة والسلوك المؤدي إليه (73) .

ثانيا : إن المدونة الأخلاقية تؤدي إلى التجانس والوحدة والتوافق الأخلاقي في العمل الإداري في جميع المستويات التنظيمية . وبالتالي فإنها تجنب الإدارات

المختلفة والعاملين فيها من سوء التصرف الأخلاقي ومنحهم قدرة أكبر على مواجهة المآزق الأخلاقية وحالة عدم التأكد الأخلاقي (Ethical Uncertainty) التي تعاني منها شركات الأعمال على نطاق واسع .

ثالثا : إن المدونة الأخلاقية بوصفها مدونة لأخلاقيات الإدارة تساهم في تطوير مهنة الإدارة لأنها تخلق قواعد العمل الإداري التي تساعد على حماية سمعة المهنة الإدارية ومكانتها وأسس الدخول فيها شأنها شأن المهن الأخرى لكي لا تظل الإدارة بعيدة عن التخصص المهني وعن قواعد الإختبار والاختيار الأخلاقي للمتقدمين للعمل فيها .

رابعا : إن المدونة الأخلاقية تحمي العاملين من أحد الأسباب الأساسية المؤدية إلى الانتهاكات الأخلاقية وهو الضغط من الأعلى (Pressure From Superior) حيث أن العاملين يستطيعون أن يواجهوا مثل هذه الضغوط بالتأكيد على أن ذلك يتعارض مع سياسة الشركة في حالة وجود مثل هذه المدونة .

خامسا: إن المدونة الأخلاقية تعمل وبشكل غير متوقع على وقاية العاملين خاصة إذا كانت نتاج تجربتهم أو هي متوافقة مع مفاهيم ومعايير الصواب والخير لديهم . لهذا ينبغي أن لا تكتفي الإدارة بتسطير معاييرها وقيمها الأخلاقية وإنما لابد من العمل على زيادة تحسس الأفراد بها . إن بعض الشركات الرائدة تستخدم الأناشيد للتذكير بهذه القيم والمعايير والبعض يضعها في ملصقات أنيقة تعلق في لوحات فاخرة خلف المديرين . إما في شركة ماتسوشيتا اليابانية ( Matsushita ) فهناك نوعان من التدريب الأول هو التدريب على المهارات والثاني وهو الأهم التدريب على التمسك بالقيم التي تؤمن بها الشركة ، كما أنها تخصص (10) دقائق كل شهرين للتحدث عن هذه القيم (74) .

سادسا : إن المدونة الأخلاقية التي تتم صياغتها في الشركة تساهم في تقليل الأعباء التنظيمية المتعلقة بجعل القيم الشخصية تتلاءم مع أهداف الشركة . ففي دراسة

أجريت على عينة من المديرين أظهرت أن (50%) من مديري الإدارة العليا و (65%) من مديري الإدارة المتوسطة و (84%) من مديري الإدارة الدنيا يشعرون بعبء الملاءمة بين الأخلاق الشخصية وأهداف الشركة (75) .

إن هذه الوظائف والمزايا ربما تفسر إلى حد كبير تزايد اهتمام الشركات بإصدار مدونات أخلاقية والإعلان عنها بطريقة لا تخلو من المنحى الدعائي . ولكي لا تتحول المدونة إلى مجرد وثيقة من الوثائق أو ورقة من الأوراق الكثيرة في الشركة، نشير إلى مجموعة من القواعد والإجراءات التي تساعد على تقوية المدونة الأخلاقية والالتزام بها (76) :

أ - أدرس ماذا يفعل الآخرون : وهذه القاعدة تضمن أن تكون المدونة واقعية ومرتبطة بمشكلات الأفراد التي يواجهونها فعلا من جهة ومرتبطة بما يسود من معايير وقيم في قطاع الأعمال من جهة أخرى .

ب - لا تفعلها كلها بنفسك : أي أن توضع المدونة بمشاركة الآخرين وإن يتم تقييمها عن طريقهم .

ج - حقق الدعم عن طريق المشاركة : فالمديرون يجب أن ينشطوا لكي يحصلوا على دعم الآخرين في تطبيق القواعد عن طريق المشاركة في ذلك .

د - قدم التشجيع والحوافز : فالمدونة التي لا تنفذ لا تساوي الورق الذي تكتب عليه والالتزام بها والتشجيع عليها بمنح الحوافز والمزايا يساعد على تحقيق المعايير والقيم التي تدعو إليها المدونة .

هـ - احتفظ بالمدونة متجددة : إن القواعد الأخلاقية لا توضع لمرة واحدة لتظل كذلك بصيغتها الأولى على الدوام ، لهذا فالتعديل الدوري ضروري لكي تحافظ المدونة على أهميتها وتعطي معنى للالتزام بها . ورغم كل ما تقدمه المدونة الأخلاقية من مزايا فإنها من جانب آخر لا تخلو من عيوب وسلبات يوردها منتقدو مفاهيم أخلاقيات الإدارة ، وهذه يمكن أجمالها بالآتي :

أولا : أن التأكيد على الموضوعية العلمية في الإدارة يعتمد على ضرورة فصل الأخلاق والقيم الأخلاقية ( كعوامل ذاتية ) عن الإدارة التي هي علم وقواعد موضوعية تضعفها العوامل الذاتية التي تمثلها الأخلاق . لهذا فإن احتمال إحلال الأحكام الشخصية محل الأحكام الموضوعية يكون أكبر عند المبالغة في أخلاقيات الإدارة ومعاييرها . لاشك في أن مثل هذا الانتقاد قد يضعف كثيرا أمام الفضائح الأخلاقية التي تتخرب بها شركات الأعمال .

ثانيا : إن التطورات السريعة في الشركات تجعل المراجعة المستمرة لقواعد ومعايير المدونة الأخلاقية مسألة جوهرية لتحل المبادئ الجديدة الأكثر ملاءمة ومواكبة للتطورات الحاصلة محل المبادئ القديمة . ولكن الخطر الذي يبرز هو إن القيم والمعايير الأخلاقية تكون قوية التأثير في الأفراد من أجل المحافظة عليها مما يحولها إلى عقبة محتملة في طريق القبول الهادئ بالتغيير والتطوير .

ثالثا : إن المدونة الأخلاقية معرضة لأن تكون مجرد مبادئ وقيم مكتوبة أو منقوشة بعيدا عن التبنّي العملي ، لهذا فإنها معرضة لأن تتحول بسهولة إلى (شعارات ) براءة لتلميع السمعة الخارجية للشركة دون أن تقدم صورة فعلية لما يجري في الشركة شأنها في ذلك شأن القوانين التي تحولها الإجراءات الروتينية في المؤسسات الحكومية إلى قوالب جامدة لا روح فيها .

رابعا : في الشركات التي لها فروع خارجية عبر القومية فإن المدونة الأخلاقية في الشركة الأم تصطدم بأخلاق البيئات والثقافات وقيمها السائدة سواء في السلوك العام أو السلوك شركات الأعمال مما يجعل المدونة الأخلاقية الواحدة في المركز والفروع غير واقعية . كما أن تعدد المدونات الأخلاقية للشركة الواحدة يضعف الشركة في مآزق أخلاقي جراء التلون في القيم والمعايير حسب البيئة التي تعمل فيها .

### 1-7- المنطق الرمادية : الحالات الغامضة

في الإدارة كما في المجالات الأخرى العبرة ليست في الأقوال وإنما في الأفعال، ليست في الأهداف المعلنة وإنما بمدى الالتزام بها والتنفيذ لها ، ليس في المدونة الأخلاقية وإنما فيما يعبر عنها من مواقف إدارية وممارسة عملية . وإذا كان الأمر كذلك فإن الإدارة في الممارسة العملية تواجه حالات ومواقف لا حصر لها تتسم بالتنوع والتباين سواء من حيث الأهمية أو المجالات أو من حيث القدرة على الحكم على مشروعيتها أو عدم مشروعيتها .

فمن حيث الأهمية فإن إبقاء منتج مضر بالصحة العامة في السوق وعدم سحبه بسرعة لأن الشركة تمتلك مخزوناً كبيراً منه ، يشكل مثلاً مهماً . وهذا ما قامت به شركة نستله ( Nestle ) السويسرية في المنتج الذي كان يضر بصحة الأطفال ما بين 1981-1983 . وكذلك ما فعلته شركة جونسون و جونسون مع منتجها كبسولات التايلنول عام 1982<sup>(77)</sup>. في حين أن استخدام هاتف المكتب في بعض الاتصالات الشخصية يمثل حالة أخرى أقل أهمية .

أما من حيث المجالات فإن الحالات يمكن أن تكون في الإنتاج أو المالية أو التسويق أو البحث والتطوير أو المعلومات في الصناعة أو الزراعة أو الخدمات كالمصارف والتأمين وغيرها . حيث لا يخلو مجال من هذه المجالات من الحالات التي تتطلب معالجة ترتبط بأخلاقيات الإدارة .

أما من حيث القدرة على الحكم بالمشروعية على الحالات التي تواجه المديرين فإننا يمكن أن نلاحظ أن هناك حالات ومواقف واضحة في مشروعيتها أو لا مشروعيتها . فهي من الناحية الأخلاقية تمثل الحالات التي فيها الصواب بين والخطأ بين . فالأولى فيها أساس أخلاقي وامتنال للقانون في حين أن الثانية لا تستند إلى أساس أخلاقي وتعد انتهاكات للقانون . والواقع أن هذه الحالات المشروعة وغير المشروعة لا يمثل تحديدها والحكم الأخلاقي عليها مشكلة لأن

القانون بوصفه الحد الأدنى من الأخلاقيات العامة ( وضمنها أخلاقيات الإدارة ) والذي يعالج عددا محددا من الحالات ، يميز ما بين الحالات المشروعة ( الامتثال للقانون ) واللامشروعة ( الانتهاك للقانون ) . إلا أن المشكلة الحقيقية والكبيرة في هذا المجال تكمن في الحالات التي تقع في منطقة وسطى ما بين الحالة المشروعة ( المنطقة البيضاء المشروعة ) والحالات غير المشروعة ( المنطقة السوداء اللامشروعة ) . وهذه المنطقة الوسطى ( الرمادية ) هي التي تضم الحالات الغامضة ( Ambiguous Situations ) وهي الحالات الأكثر والمنطقة الأوسع والأعقد وإن الحكم بمشروعيتها أو لا مشروعيتها صعب ويحتل تباين الآراء مع وجود تبريرات متعددة في الحالة الواحدة مع وضد كل اختيار أو قرار لدعم الحالة أو نقيضها . والأمثلة كثيرة عن هذه الحالات ، والجدول رقم ( 1-11 ) يوضح نماذج منها .

ولمزيد من التحليل نشير إلى أن منطقة المشروعية ( Legitimacy ) يمكن أن تضم حالات كثيرة مشروعة إلا أنها تتدرج في درجتها من الحالة المشروعة الأخلاقية إلى الحالة المشروعة الأقل أخلاقية ( مفاضلة الصواب مع الصواب ) . والشيء نفسه يمكن قوله بالنسبة للمنطقة اللامشروعة التي تتدرج فيها الحالات اللامشروعة ( المفاضلة بين الخطأ والخطأ ) .

الجدول رقم ( 1-11 ) : أمثلة عن الحالات الغامضة

المجال	الحالات الغامضة
1- الإنتاج	<p>1- شركة صناعية في وضع مالي عسير وردت طلبية على أحد منتجاتها الذي تشك أنت بوصفك مدير الإنتاج بأنه سبب أضراراً صحية وكتبت سابقاً للإدارة العليا بذلك . فماذا تعمل إزاء الطلبية ؟</p> <p>2- مدير مصنع لديه قسم الصيانة التابع له عاملان مرشحان لدورة تدريبية مهمة خارج المصنع . أحد المرشحين كفوء ويستحقها ولكن الحاجة إليه كبيرة وإن التحاقه بالدورة يؤثر على برامج الصيانة . والثاني غير كفوء لا يؤثر التحاقه بالدورة على العمل بالمصنع . فمن يرشح ؟</p> <p>3- منتج من أجل الأطفال، يمكن تحسين جودته بكلفة محدودة جداً ، إلا أن الشركة لا تتوقع بعد التحسين إمكانية رفع سعره في السوق لوجود منافسة . ومن الممكن القيام بالتحسين بمبادرة منك كمدير للمصنع وسوف لن يكشف رئيس الشركة ذلك إلا بعد انتهاء الخطة الفصلية للإنتاج والمبيعات . فماذا تعمل ؟</p> <p>4- أنك تعمل في شركة ولازلت حتى الآن غير مقتنع أن السجائر تسبب السرطان . والتقرير الحالي الذي جاء إلى مكتبك يشير بوضوح إلى وجود علاقة بين التدخين والسرطان . فماذا تعمل ؟</p>
2- التسويق	<p>5- لديك فرصة أن تكسب صفقة كبيرة ومهمة لك ولشركتك . وإن وكيل الشركة لمّح لك بأنه سيكون مستأثراً بهدية منك في عقد الصفقة ، وإن مساعدك أوصى بإرسال تليفاز ملون إلى منزله . فماذا تفعل ؟</p> <p>6- أمامك أن تختار بين ثلاث حملات للمنتج الجديد أ - أن تقوم بمبيعات اعتيادية مع حملة معلومات دقيقة وأمنية ، ب - أن تستخدم المؤثرات العاطفية المشحونة بالجنس والمبالغة بمزايا المنتج ، ج - خلق الضوضاء والإثارة التجارية لجلب انتباه المشاهدين . الاختبارات أظهرت كفاءة الحملات بالترتيب الآتي: ج - ب - أ . فماذا تفعل ؟</p>
3- المالية	<p>7 - إنك تعمل في التمويل والمحاسبة في شركة كبيرة ولتجنب اللوم بسبب النتائج المالية السيئة ، فإن رئيسك يطلب منك أن تقوم بتغييرات في أرقامك لتساعد على إظهار الشركة ونتائجها بشكل أفضل . وقد أكد رئيسك على أنه ليس هناك من سيتضرر وإنك فقط ستجعل حملة الأسهم فرحين وتحمي وظائف العاملين في الشركة . والموافقة لك . فماذا تفعل ؟</p> <p>8 - أصدقائك فرحون بعملك الجديد كمدير مالي في شركة تجارية . ومع أن الأجر لم يكن كما تامل تماماً إلا أن الشركة تعطي خصماً مهما للمديرين وأنت منهم عند شراء المواد التي تتعامل معها . وفجأة أفراد الأسرة وأصدقائك أغرقوك بطلباتهم لشراء أشياء لهم مستفيدين من خصم الشركة الممنوح لك . علماً بأن سياسة الشركة تعطي استخدام هذا الخصم للمديرين فقط . وأنت ترى أن المديرين الآخرين يفعلون ذلك . ماذا عليك أن تعمل إزاء هذه الطلبات ؟</p> <p>9- عقار جديد في الشركة حقق في الاختبارات نجاحاً بنسبة ( 68 % ) والأنظمة تشير إلى إمكانية إنتاجه وتسويقه فقط عند تحقيق نسبة ( 70 % ) . مطلوب توقيعك بهذه النسبة من أجل كسب الموافقة . فماذا تفعل ؟</p>
4- البحث والتطوير	<p>10- باحث متميز يمكن أن يتوصل إلى منتج جديد كلياً تكسبه مكانة كبيرة في إدارة البحث والتطوير التي ترأسها . ولديك فرصة أن تجهض أو تعرقل هذا العمل . فماذا تفعل ؟</p>

\* جميع الحالات من إعداد المؤلف الحالات باستثناء (4) (5) (6) (7) و(8) أخذت من :

P.Kotler and G.Armstrong, Principles Of Marketing, Prentice-Hall, New Jersey, 1996, p702.

A.J.Keown et al.: Basic Financial Management, Prentice-Hall International Co. London, 1996, p 23.



وإذا استخدمنا التشبيه اللوني فإن المنطقة المشروعة وهي المنطقة البيضاء يمكن أن تتدرج من الأبيض الناصع ( Snowy White ) وتمثل المثالية الأخلاقية والتزهد والتجرد كحد أعلى لهذه المنطقة التي تتدرج فيها الحالات وصولاً إلى اللون الأبيض العادي الذي يعبر عنه الامتثال الحرفي للقانون كحد أدنى .

في حين أن المنطقة الرمادية تتدرج من اللون الرمادي الأقرب إلى الأبيض كحد أعلى من الناحية الأخلاقية إلى الرمادي الأقرب إلى الأسود كحد أدنى لهذه المنطقة. والشئ نفسه يمكن قوله بالنسبة للمنطقة اللامشروعة السوداء التي تتدرج من الأسود العادي الذي يعبر عنه بانتهاك القانون كحالات منفردة أو في أعمال متفرقة ربما حتى قليلة الأهمية وصولاً إلى الأسود الفاحم ( Pitch- dark ) الذي يمثل الحالات اللامشروعة الأكثر سوءاً كما الجريمة المنظمة .

والشكل رقم ( 1-12 ) يوضح هذه الحالات وأمثلة عن تدرجها في المناطق الثلاث البيضاء والرمادية والسوداء . إن فكرة المنطقة الرمادية ( Gray Area ) واستخدامه للتعبير عن الحالات الغامضة والشائكة ، مفيدة وذلك لأن كل شركة يمكن في المجال الذي تعمل فيه أن تحدد منطقتها الرمادية بحالاتها الغامضة المتكررة .

وهذا ما يمكن أن تقوم به الشركة التي تسعى إلى تحسين المستوى الأخلاقي لقرارات وتصرفات المديرين وكذلك تصرفات العاملين الآخرين فيها وذلك بتحديد تلك الحالات الغامضة وإطلاع العاملين عليها وما عليهم اتخاذها وفق أخلاقيات الإدارة في الشركة .

وعليه فالقاعدة المهمة في هذا المجال المديرين سواء في الإدارة العليا أو الوسطى أو الدنيا هي ( حدد منطقتك الرمادية وحدد ما هو ملائم أخلاقياً بشأنها ) .

ومن أجل استكمال التحليل في ضوء التدرج من المنطقة البيضاء إلى المنطقة الرمادية ومن ثم إلى المنطقة السوداء ، نقول إن الأفراد في الظروف الاعتيادية

لشغل رقم ( 1-12 ) : المناطق البيضاء والرمادية والسوداء وأمثال عليها

المنطقة الأخلاقية

للتصرفات المشروعة

وجهات نظر أخلاقية

للتصرفات  
للأشروعة

المافيا للأخلاقية  
(الاحتراف في الجريمة)

الأسود Pitch-Black	المنطقة الرمادية (Gray Area)	البيضاء White	البيضاء Snoowy White
الجريمة المنظمة والجماعية	الاحتراف والانتهاك	الإستقامة ، الأمانة	التبشير ، الدعاية ، القوة
(7)	(6)	(2)	(1)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- لعمال للأشروع كعمال</li> <li>- لمشروع يمكن صرفه في</li> <li>- السوق</li> <li>- الجريمة يمكن أن تكون</li> <li>- مهنة وأيضا مهنة جماعية</li> <li>- قائمة : شركات لتسليم</li> <li>- والإحتيال والتجسس</li> <li>- لصناعي، شركات المتاجرة</li> <li>- بالمخدرات وضمحل الأموال</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأعمال هي الأعمال .</li> <li>- في حالات كثيرة هناك</li> <li>- ما يبرر القيام بما يضر</li> <li>- الآخرين .</li> <li>- مثال: السماح بالمالحة</li> <li>- علاقة خاصة للشركة</li> <li>- مع أحد الموردين الذي</li> <li>- لديه معلومات مفيدة</li> <li>- عن شركة المنافسة .</li> <li>- مثال: تقديم هدية</li> <li>- لموظف حكومي</li> <li>- للحصول على</li> <li>- تسهيلات أو كسب</li> <li>- أحد لخطاوك .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لا تقانون ملحد ولكنه</li> <li>- لا يكل في بعض</li> <li>- الحالات .</li> <li>- في حالات كثيرة</li> <li>- ليس هناك ما يبرر</li> <li>- القيام بما يضر</li> <li>- بالآخرين .</li> <li>- مثال : يمكن تغيير</li> <li>- للموظفين ولكن في</li> <li>- ظروف تفصل من</li> <li>- لظروف الحالية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- في القانون هو لأخلاق</li> <li>- الإستقامة بالظنون ملحد</li> <li>- بأنه يجب المساواة .</li> <li>- للموقف القانوني هو</li> <li>- للتسوية الممكنة</li> <li>- للمصالح المختلفة .</li> <li>- مثال: مصالحة الجمهور</li> <li>- بمخاطر نفوذك لشركة</li> <li>- لأن مدونة الشركة</li> <li>- الأخلاقية تسمح بذلك .</li> <li>- مثال: العمل على تغيير</li> <li>- فصل لشركة بالظنون</li> <li>- والمنافسة والفصل</li> <li>- (ستوقف عن العمل أو</li> <li>- ترك لشركة) والتشهير</li> <li>- ودعوة الآخرين للعمل</li> <li>- ذلك .</li> </ul>

يميلون إلى الامتثال إلى القانون ( حيث القانون هو أخلاقيات الحد الرسمي الأدنى ) وهذا ما تقوم به النسبة الأكبر من الأفراد . بينما هناك نسبة معينة تميل إلى أن تكون ضمن المستوى الأخلاقي الأعلى للاقتراب من المثالية الأخلاقية ومبادئها المطلقة . ونسبة معينة أخرى تميل لأن تكون دون المستوى الأخلاقي الأدنى الذي يمثله القانون كما في الأفراد الذين يخرطون في مواقف لأخلاقية لا مشروعة .

وفي ضوء ذلك يمكن أن نقدم نموذجا افتراضيا للتوزيع الطبيعي التقريبي للأفراد على أساس أخلاقي . والشكل رقم ( 1-13 ) يوضح هذا النموذج الافتراضي حيث يظهر أن الأفراد يتوزعون بشكل عام على الفئات التالية :

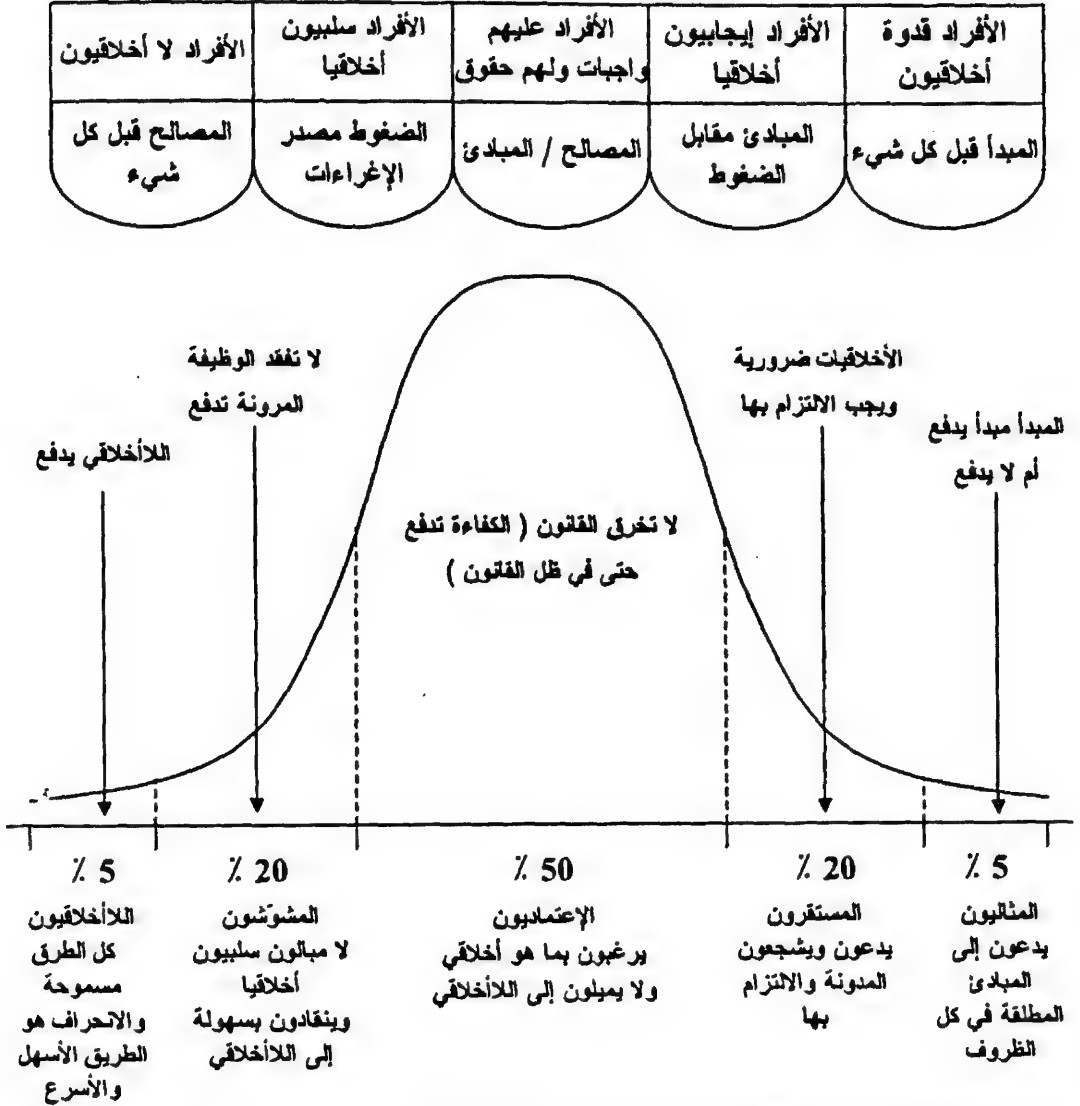
أ - فئة المثاليين : وهم دعاة المبادئ المطلقة حيث المبدأ هو المبدأ سواء كان المبدأ الأخلاقي يدفع وله مزايا أم لا يدفع وليس له مزايا فهو ضروري لأنه الصواب بذاته . وهؤلاء يمثلون 5% .

ب - فئة الاعتياديين : وهم دعاة الامتثال للقانون فمع أن الكفاءة تدفع فهم يرغبون بما هو أخلاقي ولا يميلون إلى ما هو لا أخلاقي لأن السواد يظل طويلا في العيون . وهؤلاء هم الفئة الأوسع ويمثلون 50% .

ج - فئة المشوشين : وهم دعاة ( لا تفقد الوظيفة ) والمرونة تدفع . وهم لا مبالون وسلبيون ولكنهم مشوشون ينقادون بسهولة تحت الضغوط نحو المواقف اللاأخلاقية . وهؤلاء يمثلون 20% .

د - فئة اللاأخلاقيين : وهم دعاة ( الموقف اللاأخلاقي يدفع وله مزايا ) حيث كل الطرق مسموحة والانحراف هو الطريق الأكثر تفضيلا لأنه الأسهم والأسرع في الوصول للغايات . وهؤلاء يمثلون 5% .

الشكل رقم ( 1-13 ) : التوزيع الطبيعي التقريبي للأفراد



## 1-8- أخلاقيات الإدارة والإستراتيجية

إن التراث الإداري لشركات الأعمال يبدو في جوانبه الواسعة والمتنوعة أكثر إرتكازا على الكفاءة بالعموم في حين يكون في حالاته النادرة مرتكزا على الأخلاقيات . وهذا ما نجده بشكل واضح في مجال الإستراتيجية حيث أن

الإستراتيجيات التنافسية الشاملة لميشيل بورتر ( M.Porter ) تخلو من الإشارة للأخلاقيات . كما لا نجد في مدارس الإدارة ولدى رواد الإدارة أو في مداخل الإدارة الحديثة إلا القليل مما يتحدث عن إمكانية قيام مدرسة إدارية قائمة على الأخلاقيات ( كما هو الحال في كتاب بوهلمان وآخرون Pohlman et al. ) الإدارة للموجهة للقيمة<sup>(78)</sup> . والقليل مما يتحدث عن إستراتيجية قائمة على الأخلاقية ( كما هو الحال في الإستراتيجية القائمة على الثقة أو الإستقامة التنظيمية ) . ومع ذلك فإن هناك إتجاها متزايدا من أجل إعادة النظر في ذلك على أساس قوي من الأخلاقيات والقيم والمعايير الأخلاقية . وكما يقول جون أكرز ( J.F.Akers ) إن الأخلاقيات والتنافسية لا ينفصلان . إننا نتنافس كمجتمع . وليس هناك مجتمع في أي مكان يتنافس بنجاح وفي الأمد البعيد بأفراد يطعن أحدهم الآخر من الخلف ، مع أفراد يسرق بعضهم البعض الآخر ، مجتمع مع كل عمل أو شيء يطلب إثباتا موثقا لأنك لا تستطيع أن تثق بالآخر ، ومع إنهاء الخصومات بالمقاضاة ، ومع حكومة تضع نطاقا من التشريعات واللوائح لجعل أيدي وأقدام الأعمال النزيهة<sup>(79)</sup>.

( 1 ) لقد تحدث بوهلمان وزملاؤه عن إتجاه لشركات ذات رؤية تعمل على أساس قوة موجهة مختلفة عن القوة الموجهة للشركات القائمة على معتقد أقصى الأرباح ، أنظر :

أن الإستراتيجية القائمة على الأخلاقيات هي إستراتيجية ذات رؤية واضحة لنقاط القوة في بيئة الشركة الداخلية وللفرص الإيجابية في بيئة الشركة الخارجية . وقبل أن نتحدث عن الإستراتيجيين الأساسيين في هذا المجال يمكن أن نشير إلى الآثار التنافسية الداخلية والخارجية للإستراتيجية القائمة على الأخلاقيات كما في الجدول رقم ( 1-14 ) .

الجدول رقم ( 1-14 ) : الآثار التنافسية للأخلاقيات

داخل الشركة	خارج الشركة
- الكثير من الثقة القليل من الرقابة	- سمعة أفضل لدى الزبائن
- جهود إدارية أقل في القيادة والتوجيه	- إلتزام أفضل من قبل الموردين
- أفراد معول عليهم	- شكاوى ودعاوى في المحاكم أقل
- دوران أقل ولاء أكثر	- منافسة أكثر إلتزاما بالقواعد والمعايير الأخلاقية
- مفاجآت غير سارة أقل في سلوك الأفراد	- رأي عام إيجابي حيال الشركة
- إستعداد أفضل لتحمل الظروف الصعبة للشركة	- في المدى البعيد إيجاد بيئة أخلاقية تعني قوانين وتشريعات مقيدة أقل .
- المبادرة الإيجابية من أجل الشركة	

أولا : إستراتيجية الإمتثال ( Compliance Strategy )

وهذه الأستراتيجية تقوم على أساس أن الشركات مضطرة للإمتثال للقوانين واللوائح وبهذا تضمن الموقف الأخلاقي . وهذا الموقف هو الأفضل لمصلحة الشركة لأن القانون في الأخير هو الذي يفرض عليها ذلك الإمتثال . والشركات تدرك جيدا أن العقود الماضية شهدت تزايدا واضحا في القوانين واللوائح التي تركز على مسؤولية الشركات حيال العاملين فيها والزبائن الذين يتعاملون معها وأطراف المصلحة الآخرين .

لهذا فإن الإستراتيجية المعتمدة في مجال الأخلاقيات تتمثل في الإلتزام بالحد الأدنى من الشرعية القانونية من أجل تجنب المساءلة الأخلاقية ، وإن الأفراد الأساسيين فيها هم المحامون . وإن القيم الأساسية فيها تتمثل في القانون الجنائي واللوائح الإلزامية المفروضة بالقانون .

ثانيا : إستراتيجية الإستقامة ( Integrity Strategy )

أن هذه الإستراتيجية تستجيب للتأكيدات المتزايدة على أن أخلاقيات الإدارة هي نمط من الإدارة الآمنة مقابل إدارة قائمة على المخاطرة غير المبررة بدون الأخلاقيات .

#### أخلاقيات الإدارة وإدارة الخطر

في ضوء الاهتمام المتزايد بقيمة أصحاب المصلحة ( Stakeholder Theory ) ، تزايد الاهتمام برؤية أخلاقيات الإدارة كجزء أساسي من إدارة الخطر . فإذا كانت إدارة الخطر ( Risk Management ) بعدان أساسيان هما : إدارة الموارد وإدارة أصحاب المصلحة ، فإن أخلاقيات الإدارة والاعمال تمثل نموذجا فعالا في إدارة أصحاب المصلحة .

Source :R.Fraincis and A.Armistrong(2003): Ethics as a Risk Management, Journal of Business Ethics, Vol(45), No.(4), July,pp375-385.

كما أن هذه الإستراتيجية تتجاوز البعد القانون إلى ما هو أخلاقي ، وتتجاوز الإستراتيجية السابقة من خلال الإستقامة التنظيمية التي تنشئ المناخ المحفز للقيم وتقوي العلاقات الإيجابية مع أصحاب المصلحة والسمعة الطيبة التي يعتمد عليها نجاح الشركة . والجدول رقم ( 1-15 ) يقدم مقارنة بين الإستراتيجيتين .

الجدول رقم ( 1-15 ) : مقارنة بين إستراتيجية الإمتثال وأستراتيجية الإستقامة

أولا : الخصائص	إستراتيجية الإذعان	إستراتيجية الإستقامة
جوهر الإستراتيجية	الإمتثال للمعايير المفروضة خارجيا	التحكم الذاتي حسب معايير مختارة
الهدف	حماية الشركة من سوء التصرف الجنائي	التمكين من التصرف المسؤول
القيادة	موجهة للقانون أو للمحامين	الإدارة موجهة للعاملين ، ومساعدة المحامين والأطراف الأخرى

الفصل الأول : أخلاقيات الإدارة : المفاهيم والتطور

الطرق	التعليم ، تقليص حرية التصرف ، التدقيق ، الرقابة ، والجزاءات	التعليم ، القيادة ، تعزيز المسؤولية ، أنظمة الركة ، التدقيق ، الرقابة ، الجزاءات
الإفتراسات السلوكية	الأفراد منقلون وموجهون بالمصلحة الشخصية المادية	الأفراد إجتماعيون يوجهون بالمصلحة الشخصية والقيم ، والمثل والنظراء
ثانياً : التنفيذ		
المعايير	القانون الجنائي والإجباري	قيم وتطلعات الشركة ، الإلتزامات الإجتماعية بضمنها القانون
الأفراد	المحامون	المديرون التنفيذيون والمحامون ، وآخرون
الأنشطة	تطوير معايير الإمتثال ، التدريب والتعامل مع تقارير سوء التصرف والقيام بالتحقيقات ، تدقيق الإمتثال وتقوية المعايير	قيادة تطوير قيم ومعايير الشركة تدريب وتكامل أنظمة الشركة ، تقديم التوجيه والإستشارة ، تقييم أداء القيم ، تحديد وحل المشكلات ، إستشراف أنشطة الإمتثال
التعليم	معايير ونظم الإمتثال	صنع القرار والقيم ، معايير ونظام الإمتثال

Source: Doug Wallace (2001) : Managing For Organizational Integrity, in: Business Ethics, McGraw-Hill/Dushkin, Guilford, pp174-182.

9-1- أخلاقيات الإدارة وثقافة الشركة

مع مرور الزمن تتكون في الشركة مجموعة من المفاهيم والمعتقدات والقيم الراسخة والطقوس والشعائر ذات الدلالة مؤلفة ما يمكن تسميته بثقافة الشركة (Corporate Culture) . وهذه الأخيرة يمكن أن تعرف بأنها طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالشركة<sup>(80)</sup>. حيث أن هذه الطريقة تعبر عن أسلوب فهم مشترك لأهداف وسياسة الشركة والسلوك الملائم وغير الملائم فيها . وبشكل عام فإن ثقافة الشركة تقوم بعدة وظائف : خلق الإحساس بالهوية لدى العاملين ، التزام العاملين



بما أكثر أهمية وأكثر دواما ، دعم استقرار الشركة كنظام اجتماعي ، وأخيرا فهي تعمل كإطار مرجعي للعاملين ومرشد للسلوك الملائم<sup>(81)</sup>.

ويعترف المختصون في الإدارة بأن ثقافة الشركة تلعب دورا مهما في معايير اختيار البدائل ومقاييس الأداء في الشركة . وكما يقول تريجو و زيمرمان ( Tregoe and Zimmerman ) بأن علماء النفس يخبرونا بأنه يقع تحت الحياة الشعورية لكل الكائنات البشرية عالم بعيد يختفي على الأقل جزئيا عن إدراكنا . وفي ذلك تتشابه كل الشركات والكائنات البشرية . وبينما لا يكون للشركات في واقع الأمر لا شعور جمعي ، فإنه يوجد وراء نمط اتخاذ القرارات التشغيلي والاستراتيجية باقية من المعتقدات المأخوذ بها ضمنا والمفهومة عما ينبغي أو لا ينبغي أن يطبق من القيم غير المفصلة التي يمكن أن تؤثر على الاتجاه الاستراتيجي للشركة ، وهذا المجال الذي تأخذ فيه أبقار الشركة المقدسة تصول وتجول<sup>(82)</sup> . ولعل هذا ما يفسر الميل إلى تشبيه ثقافة الشركة بجبل الجليد التنظيمي ( Organizational Iceberg ) حيث أن الجزء الظاهر منه يمثل الجوانب الرسمية العلنية وهي: الأهداف ، التكنولوجيا ، الهيكل ، السياسات والإجراءات ، المنتجات ، والمواد المالية ، في حين يمثل الجزء المغطى أو المخفي كل الجوانب غير الرسمية غير العلنية وهي : المعتقدات ، التصورات ، الاتجاهات ، المشاعر ، الميول ، والقيم والمعايير ... الخ<sup>(83)</sup>.

إن ثقافة الشركة التي تحدد للعاملين المفاهيم المشتركة والمعايير والقيم التي تميز شركتهم عن غيرها ، تتكون بتأثير عوامل عديدة في مقدماتها فلسفة المؤسسين والقادة المديرين الذين لعبوا دورا مؤثرا في نشأة وتطور الشركة ، وطبيعة الظروف التي مرت بها الشركة والبيئة التي تعمل فيها . وعلى هذا الأساس يمكن القول على سبيل المثال أن فورد ( H.Ford ) وجنيين ( H.S.Geneen ) وماتسوشيتا ( K. Matsushita ) ولـي ياكوكا

( L.Iacocca ) لعبوا دورا أساسيا لفترة طويلة في تشكيل ثقافات شركاتهم ( فورد ، ITT ، ماتسوشيتا ، وكريسler ) . ومن جهة أخرى فإن الشركة الموجهة لمنتج واحد وتعمل في السوق مستقرة تسودها ثقافة محافظة ، بينما الشركات الموجهة لمنتجات متنوعة وسوق غير مستقرة تسودها ثقافة متغيرة ذات طابع راديكالي . كما أن الشركات الموجهة لجماعة محلية معينة تكون أكثر انسجاما مع ثقافة وقيم هذه الجماعة في حين أن الشركات الموجهة للعولمة تسودها ثقافة ذات طابع عالمي تتسم بالتنوع النسبي .

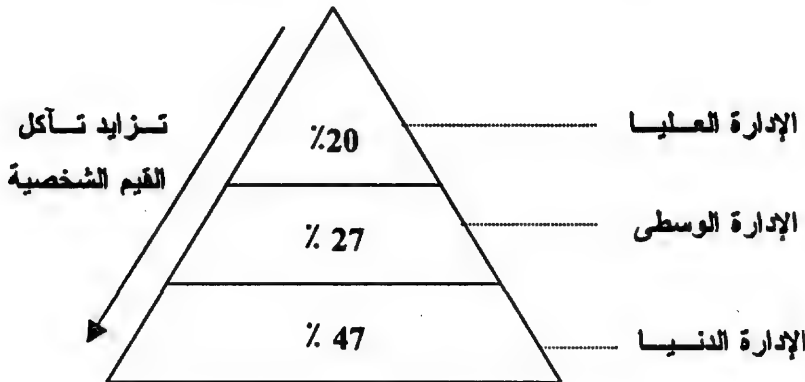
وحيث إن الشركات ظلت لفترة طويلة تركز بشكل مستمر على المعايير المادية، فإن المعايير الأخلاقية ظلت محدودة الأثر . فمن حيث تطور اهتمام الإدارة والمديرين والذي انعكس على ثقافة الشركة خلال عقود طويلة ، نجد أن الإدارة كانت في البدء أكثر اهتماما بالجوانب الهندسية والفنية أولا ومن ثم بالهيكل والوظائف ، ثانياً ومن ثم بالحوافز الموجهة للأداء ثالثاً ، وأخيراً كان الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة من أجل أداء أفضل في المدى الطويل . وهذا التطور إنما يكشف عن التحول الكبير من مفهوم الشركة كآلة غير معنية بالقيم ( وهذا هو التفسير الفني للسلوك ) إلى مفهوم الشركة كمركز للحياة ونظام اجتماعي ( التفسير الإنساني للسلوك ) . وبالمقابل فإن البيئة التي تعمل فيها الشركة كان لها تأثيرها على ثقافتها سوء من خلال العاملين الذين يحملون قيما شخصية واجتماعية ذات علاقة بالبيئة التي يأتون منها ، أو من خلال تفاعل الشركات إيجابيا أو سلبا مع البيئة ومدى ملاءمة أو عدم تصرفاتها مع اعتبارات ومصالح البيئة ومن ضمنها الاعتبارات الأخلاقية . والواقع أن هذا التفاعل يمكن أن يفسر جانبا مما يأتي :

أولا : الصراع الناجم عن ضغوط الشركة وثقافتها على قيم الأفراد الشخصية والاجتماعية المستمدة من بيئتهم العامة ، وقد أشارت الدراسات إلى أن القيم

الشخصية للأفراد معرضة للتآكل في الشركات الحديثة . وإن هذا التآكل يتزايد كلما اتجهنا نحو المستويات التنظيمية الأدنى . فقد أكدت الدراسة على أن ( 20 % ) من أفراد الإدارة العليا يؤيدون أنهم غيروا مبادئهم وقيمهم الشخصية حسب توقعات الشركة ، و ( 27 % ) من أفراد الإدارة الوسطى و ( 47 % ) من أفراد الإدارة الدنيا ( المستوى الإشرافي )<sup>(84)</sup> . والشكل رقم ( 1-61 ) يوضح ذلك .

ثانيا : إن البيئة التي تسودها عوامل المنافسة فإن الشركات العاملة فيها تعكس بدرجة تركيز أكبر عوامل المنافسة في ثقافتها ، في حين أن البيئة التي تسودها عوامل التنافس والتعاون يمكن أن تعكس بدرجة تركيز أكبر أيضا عوامل التعاون لا عوامل الصراع في ثقافتها . والمثال الذي نوردته هو دعوة بعض المديرين الأمريكيين انسجاما مع بيئتهم إلى تبني نوعا من ( إدارة رعاة البقر Cowboy Management ) القائمة على المنافسة والصراع والممثلة لثقافة انتهاز الفرص بصيغة إدارة لحظة بلحظة . ويعزي البعض تراجع الإدارة الأمريكية عن مجارة المنافسين اليابانيين في أسواقهم الداخلية والخارجية إلى مثل هذه الثقافة التي فقدت سيطرتها على المنافسة<sup>(85)</sup> .

الجدول رقم ( 1-61 ) : تآكل القيم الشخصية



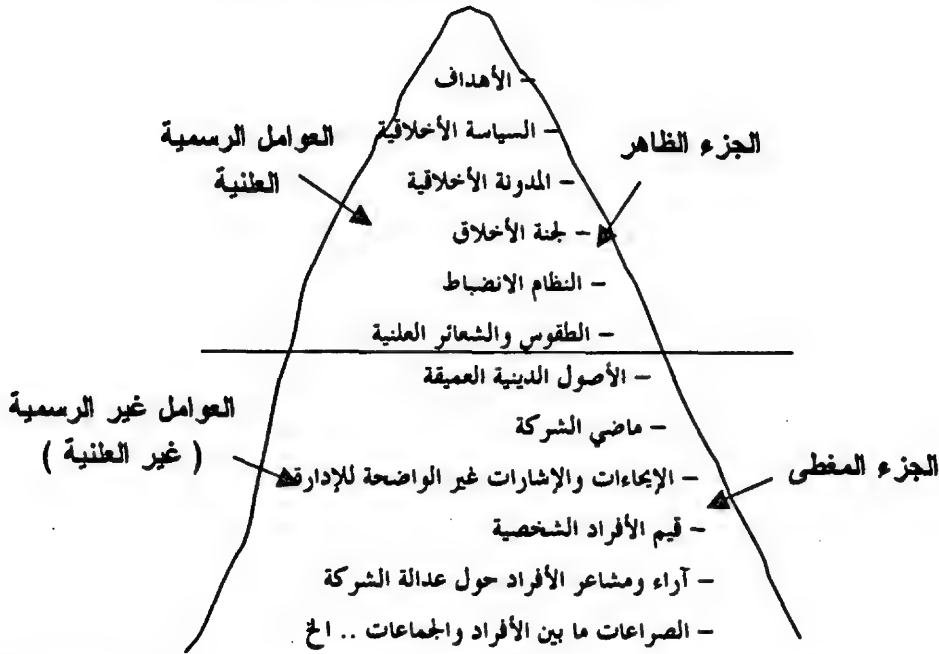
ثالثا : إن الشركات التي لا تتسجم في ثقافتها وبالتالي في قراراتها وممارستها مع بيئتها تواجه تخلا من البيئة في فرض اعتباراتها ومراعاة مصالحها بالقانون . لهذا فإن الشركات أصبحت أكثر وعيا في الوقت الحاضر بهذه الحقيقة ، فأخذت تبادر طوعا بجعل ثقافتها منسجمة مع البيئة التي تعمل فيها . وهذا يفسر إلى حد كبير ميل الشركات إلى إصدار المدونات الأخلاقية التي تمثل جزء مهما من ثقافة الشركة الرسمية العلنية .

إن ثقافة الشركة أصبحت أكثر استجابة لأخلاقيات الإدارة بوصفها معايير وقيما تحدد ما هو ملائم أو غير ملائم في بيئة الشركة الداخلية والخارجية ، مما يعني أن ثقافة الشركة أصبحت تحقق توازنا أفضل ما بين أهداف الأفراد وأهداف الشركة ، ما بين أهداف الشركة وأهداف المجتمع ، وما بين اعتبارات الكفاءة والاعتبارات الأخلاقية مع تزايد الاعتقاد بأن ثقافة الشركة بمضمونها الأخلاقي و القيمي تشكل أساسا متينا لتجانس ووحدة العاملين ومصدرا قويا لولائهم في شركات الأعمال الناجحة . وقد أشار ببيتز و وترمان (Peters and Waterman) في كتابهما الدائع الصين ( بحثا عن التفوق ) إلى أن الشركات الأكثر نجاحا تتسم بثماني سمات أساسية كانت السمة الخامسة هي<sup>(86)</sup> : الإمساك بالبعد القيمي ( Hands On Value- Driven ) ، هذا البعد الذي يستند إلى فلسفة واضحة للشركة وقيم شخصية للأفراد مع تعزيز نظام القيم في الشركة بكل ما هو مشترك من القصص والطقوس والأساطير بطريقة متكررة .

ولا بد من التأكيد على أن أخلاقيات الإدارة بوصفها المكون الأساسي لثقافة الشركة لكي تكون فعالة ومؤثرة يجب أن لا تقتصر على مجموعة العوامل الرسمية العلنية ( الأهداف والسياسات المعلنة والمدونة الأخلاقية وغيرها ) لأن هذه تمثل الجزء الظاهر والأصغر من جبل الجليد الأخلاقي ( Ethical Iceberg ) للشركة . لأن الأهم أن تكون الجزء الأساسي من مجموعة العوامل غير الرسمية في الشركة.

والشكل رقم ( 1-17 ) يوضح أن الجزء المغطى ( مجموعة العوامل غير الرسمية ) هو الأكبر والأهم وهو ما يجب إيجاده في الشركة من خلال مجموعة من الأساليب والإجراءات بعضها يتعلق بالقصص والشعائر والطقوس ، والبعض الآخر يتعلق بالقوة الأخلاقية الصريحة وغير الغامضة لرجال الإدارة العليا . إضافة إلى الحوافز الإيجابية والسلبية المباشرة غير المباشرة الموجهة لتعزيز وتكريم التصرف الأخلاقي ومساءلة التصرف اللاأخلاقي في الشركة .

الشكل رقم ( 1-17 ) : جبل الجليد الأخلاقي



#### 10-1- أخلاقيات الإدارة والقياس الأخلاقي

لا شك في إن القياس الأخلاقي من أصعب أنواع القياس بالنظر لكونه يتناول ظواهر ذاتية صعبة القياس . ومع أن كل مقياس حتى وإن كان للجانب الأخلاقي يظل بعيدا عن الدقة والتأكد التامين ، إلا إن هذا لا يلغي إمكانية القياس حتى وإن كان ذلك بشكل تقريبي وبأدوات قياس غير مباشرة كالإختبارات والمقاييس

المتدرجة ( Scales ) أو بأساليب وصفية أو ذاتية أو على أساس المقارنات التاريخية .

وفي هذا السياق يمكن التساؤل عن إمكانية القياس والتقييم الأخلاقيين في مجال أخلاقيات الإدارة . فمثلا في حالات معينة التي تتجانبها معايير الأعمال والمبادئ الأخلاقية ، كيف يتخذ المدير قراره وهناك أكثر من مصلحة مشروعة يجب مراعاتها ؟ . كيف يمكن للمدير أن يقيم أخلاقيا حالات المقارنة بين الصواب والصواب البديل ، مقارنة الخطأ مع الخطأ الآخر في موقف معين ؟ . كيف يمكن أن نقيم الإدارة مستوى الأداء الأخلاقي للشركة أو القسم أو للمركز الإداري الذي يشغله المدير ؟ كيف يمكن الحكم على أن السنة الحالية هي أفضل من السنة الماضية من منظور أخلاقيات الإدارة ؟ كيف يمكن الحكم على أن شركتنا هي أفضل أخلاقيا من الشركات الأخرى ؟ ولا شك في إن الإجابة على ذلك صعبة ليس فقط لأن بعض المقارنات ( بين صواب وصواب مثلا ) تخضع للتفضيلات الذاتية والأخلاقيات النسبية وإنما لأن ما يسمى بالأرقام السوداء ( Dark Numbers ) عن الفضائح الأخلاقية التي لا تكشف عنها الشركات تجعل الحكم بأفضلية هذه الشركة أو تلك أمرا صعبا وغير دقيق . هذا إلى جانب ظلال الشك الكثيفة التي تدور حول الاحتمال الوارد وربما المتكرر في مجال الأعمال والمتمثل بمشروعية الكفاءة واعتبارها معيارا في مواجهة الأخلاقيات . وربما نجد هذا في التساؤل المتكرر : لماذا أفضل المديرين يتخذون أكثر القرارات اللاأخلاقية<sup>(97)</sup>؟ ولماذا المع الباحثين يكون لديهم الوازع الأخلاقي ضعيفا<sup>(98)</sup>؟ . لهذا فإن الذي يحقق نتائج جيدة على صعيد السوق لا يصلح أن يكون مقياسا للحكم على إن الشركة تقع في المنطقة الآمنة من الناحية الأخلاقية وحتى العكس قد يكون ليس صحيحا . لهذا كيف يمكن أن يقيم المديرين قرارهم الأخلاقي ؟ وكيف يقيسون أخلاقيات الإدارة في مراكزهم الإدارية أو في أقسامها وشركتهم ؟ ومن أجل الإجابة فإننا نورد بعض المقاييس

الممكنة . وإن كل واحد منها يمكن أن يكون فعالا لا في حالات معينة ، كما إن المدير يمكن أن يستخدم واحدا أو أكثر أو مزيجا منها جميعا من أجل القياس الفعال حسب الظروف بالشركة ، منتجاتها ، خدماتها ، أفرادها العاملين ، علاقاته بعملائه وأسواقه ، وبالجمهور العام .

أولا : الحدس الأخلاقي : وهو إحساس داخلي خاص ومسألة ذاتية صرفة . ولعل أبلغ تعبير عنه الحديث الشريف ( استفت قلبك وإن أفثاك الناس ) . والمدير في قراراته يمكن أن يعرف جيدا هل إن قراراته أقرب إلى الأخلاقيات وضمن منطقتها أم أقرب إلى اللاأخلاقيات وضمناها . والبعض يطلق عليه أحيانا اختبار النوم ( Sleep Test ) ويمكن التعبير عنه بصيغة بسيطة إذا قمت بعمل أو اتخذت قرارا هل تستطيع النوم بعد ذلك<sup>(99)</sup>؟ والبعض يسميه اختبار المرأة والتعبير عنه : هل أستطيع أن أرى نفسي في المرأة بعد اتخاذ القرار<sup>(100)</sup>؟ والبعض يتحدث عن قاعدة الحديث في الصحف أو التلفاز أي : هل يمكن أن أتحدث عن عملي أو قراري بلا خجل في وسائل الإعلام؟

إن الحدس الأخلاقي يحمل عادة قدرا من اليقين الشخصي لهذا فإنه يعتبر معيارا جيدا للمدير نفسه الذي لا يمكن إلا أن يجد في حدسه مثل هذا المعيار ، وإلا فإن المدير يحاول أن يخدع نفسه عندما يكذب حدسه . فكما يقول الفرد : لا يمكن أن أكذب ما رأيت بأم عيني كذلك يقول : لا يمكن أن أكذب حدسي عما يجري في قسمي أو شركتي .

والواقع أن المشكلة الأساس في هذا المقياس الحدسي لا تكمن في مدى ثقة الفرد - المدير بحدسه ، وإنما المشكلة تكمن في ضغط المصلحة ( المصلحة الذاتية أو مصلحة الشركة أو كلاهما ) في مقابل الحدس الأخلاقي ، ضغط النجاح الباهر وميزته الكبيرة عند اعتماد معايير الأداء الاقتصادية في مقابل النجاح المتواضع أو ربما الفشل وأعبائه الثقيلة عند اعتماد المعايير

الأخلاقية بما يضعف مع الوقت قوة هذا الحدس ودوره في المواقف والقرارات الإدارية .

لهذا يصبح هذا المقياس بمثابة معيار المبادلة بلا أسف ( Tradeoff Without Regret ) . فكما خلصت ندوة مجلة الأعمال والمجتمع ( إنه إذا الأنشطة الأخلاقية تعني أن أرباح الشركة ستخفّض عندئذ يجب أن تقبل هكذا مبادلة بلا أسف<sup>(101)</sup> ) . ولنلاحظ أن معيار الأسف هو أحد المعايير الأساسية في نظرية القرارات وأساسه إن مقدار الأسف يكون ذا قيمة أكبر من الصفر بمقدار الفرق بين القرار المتخذ ( الأفضل من حيث الأخلاقيات ) والقرار المتوقع ( الأفضل من حيث الكفاءة ) . وفي هذا السياق فإن المبادلة بلا أسف تعني أن تقبل الحدس الأخلاقي على حساب القرار الذي تفرضه حسابات الكفاءة المجردة. والواقع إن اعتماد الحدس الأخلاقي كمقياس أساسي لمستوى الأخلاقيات في الشركة يعتمد على المناخ الأخلاقي ( Ethical Climate ) السائد فيها . فكلما كان هذا المناخ حافلا وغنيا بالقيم والمبادئ والمواقف الأخلاقية كلما كان الحدس دالا دلالة قوية على ذلك والعكس صحيح . لتظل مشكلة القياس صعبة في شيوخ الحالة الرمادية التي يسودها التداخل والتأرجح وعدم غلبة هذا الجانب الأخلاقي أو اللاأخلاقي . مما يتطلب معلومات وأدوات أخرى في القياس .

ثانيا : المقارنة الأخلاقية :

إن المقارنة الأخلاقية يمكن أن تتم على أساس تاريخي أو على أساس المقارنة القطاعية أي حسب مؤشرات القطاع الذي تعمل فيه الشركة أو حسب المقارنة المرجعية . وفي هذه المقارنة فإن كل شركة قائمة يمكن أن تتخذ من قاعدة البيانات الخاصة بأنشطتها في السنوات الماضية أساسا جيدا وفعالا من أجل المقارنة التاريخية والقياس والتقييم السنوي للمستوى الأخلاقي في الشركة.



وتكون النتيجة إما اتجاه إيجابي في تحسن الالتزام الأخلاقي أو اتجاه سلبي في تدهور هذا الالتزام .

وهناك بعض الملاحظات التي ترد على هذه المقارنة من حيث أن الكثير من الشركات قد لا تسجل الانتهاكات الأخلاقية حماية للشركة من المساءلة القانونية ولسمعتها من التضرر ، كما إن بعض الشركات تغض النظر عن الانتهاكات الأخلاقية لمديرها . فكما كشفت دراسة روبرت ناثان ( R.S.Nathan ) إن نصف المديرين التنفيذيين فقط تمت معاقبتهم لمخالفات أو إنتهاكات أخلاقية خطيرة<sup>(102)</sup> . كما إن المناخ الأخلاقي الذي يسود في الشركة ويؤثر سلبا وجلبا في تصرفاتها وقراراتها لا يمكن أن يظهر في السجلات وقواعد البيانات لأغراض المقارنة إلا بطريقة غير مباشرة من خلال ما يرتكب من هذه المخالفات والانتهاكات .

ومن الممكن أيضا في حالة توفر مؤشرات أخلاقية على مستوى القطاع الذي تعمل فيه الشركة ، إن تتم المقارنة ما بين المؤشرات الفعلية للشركة ومؤشرات القطاع المذكور . وكما هو معروف إن مؤشرات القطاع تحسب على أساس المتوسط السائد في شركات القطاع نفسه وبهذا فإن الشركة يمكن أن تستعين بهذه المؤشرات لقياس مركزها الأخلاقي ترتيبها بين الشركات .

كما إن المقارنة المرجعية ( Benchmarking ) تقدم شكلا آخر من أشكال المقارنة من أجل القياس والتقييم للمستوى الأخلاقي في الشركة . والمقارنة المرجعية يستزايد التأكيد عليها بوصفها عملية مستمرة للقياس والمقارنة مع أفضل الشركات المنافسة في جميع المجالات سواء كان ذلك في الإنتاج ، المالية ، التسويق وكذلك في أخلاقيات الإدارة . فإذا ما توفرت بيانات ومعلومات عن الشركات المتميزة أو عن الشركات النموذج — القدوة الذي تسعى الشركة القائمة بالمقارنة أن تصل إلى مستواها ، فإن المقارنة المرجعية يمكن أن

تكون فعالة ومفيدة في قياس وتقييم المستوى الأخلاقي للشركة . كما يمكن القيام بالمقارنة المرجعية الداخلية بين الأقسام المختلفة أو بين الوظائف المختلفة في الشركة بما يمكن من قياس وتقييم المستوى الأخلاقي للأقسام والوظائف المختلفة وكذلك القيام بالتنافس والمباريات فيما بينها في هذا المجال الذي لا زال بحاجة إلى المزيد من الاهتمام وأساليب الدعم والتطوير .

ولأن المقارنة المرجعية قد استخدمت وعلى نطاق واسع في مجال المقارنة بالمنافسين المتميزين بالمنتجات والتكلفة والجودة والابتكار وغيرها المجالات ذات العلاقة بالكفاءة ، لهذا لا بد من التمييز بين الشركات المتميزة في الكفاءة والشركات المتميزة بأخلاقيات حيث ليس هناك شواهد كثيرة دالة على إنهما متطابقتان . وبالتالي لا بد من وجود مؤشرات دالة وجوائز للأخلاقيات تمنح للشركات على شاكلة الجوائز التي تمنح للشركات المتميزة في مجال الجودة كجائزة مالكولم بالدريج ( Malcolm Baldrige )

في الولايات المتحدة والجائزة الأوروبية للجودة . وهذا يعني استخدام المؤشرات الرقمية في المقارنات التاريخية والمرجعية على شاكلة المعايير والمؤشرات المستخدمة في برامج هذه الجوائز أو أية برامج أخرى تخضع لعمليات التقييم الدقيقة . وهذا ما يجب أن يتم تطويره وإعتماده من قبل الشركات أن تقيم تطور أخلاقيات الإدارة في الشركة .

ثالثا : المدونة الأخلاقية ومدى الالتزام بها

كما أشرنا سابقا أن المدونة الأخلاقية هي دليل مرشد لقرارات و تصرفات الأفراد في الشركة في جميع القضايا و المشكلات التي تواجههم و خاصة في القضايا الشائكة و الغامضة حيث أن المدونة يمكن أن يعتد بها جميع العاملين في رفض ما هو غير أخلاقي ولسان حالهم : عفوا .. هذا غير ممكن أو غير مقبول لأنه يخالف مدونة الشركة .

مع التأكيد على أن المدونات الأخلاقية تتسم بقدر من الطموح و التطلع الأخلاقي، أي أنها لا تمثل ما هو كان في الشركة بالضرورة و إنما ما ينبغي أن تكون عليه الشركة . أن مجرد وجود مدونة في الشركة يمكن أن يكون دليلا على وجود وعي و اهتمام أخلاقيين في الشركة دون أن يكون ذلك كافيا أو ضمانا على أن تصرفات و قرارات الشركة هي بالضرورة أخلاقية . لهذا يمكن أن نضع تدرجا لهذا المقياس يمكن وضعه في ثلاث درجات و كل درجة يمكن أن تكون ذات بعدين على الأقل :

أ - عدم وجود مدونة أخلاقية في الشركة : و البعدان الأساسيان فيها هل تؤكد لوائح الشركة على قيم أخلاقية معينة أم لا يوجد مثل هذا التأكيد .

ب - وجود مدونة في الشركة : و البعدان الأساسيات فيها : هل أن المدونة شاملة وحاسمة أم أنها جزئية وضبابية .

ج - مدى الالتزام بالمدونة الأخلاقية : و البعدان الأساسيان فيها : هل أن هناك متابعة جدية بصيغة مكافأة لمن يلتزم بها وعقوبات لمن يخالفها أم لا توجد مثل هذه المتابعة .

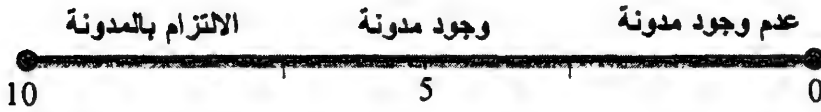
إن هذا المقياس كما نراه عملي و يتسم بالمرونة العالية ، و يمكن أن يكون فعالا في ظروف كل شركة مهما كان حجمها كبير أم صغيرا ، أو مجال عملها إنتاجيا أم خدميا . وإستنادا إلى هذه الدرجات الثلاث بالإمكان أعداد مدرج ذي عشر درجات كما موضح في الشكل رقم ( 1 - 20 ) لإسقاط كل شركة على هذا المدرج حسب توفر هذه الدرجات و أبعادها .

رابعا : الاختبار الأخلاقي

لابد من التأكيد عند الحديث عن الاختبارات ( Tests ) على إنها من الأدوات المهمة في القياس بل أنها تعتبر من أكثر الأدوات تطورا في دراسة الخصائص البشرية والفروق الفردية . ومع ذلك فأنها يمكن وبسهولة أن تكون عرضة لإساءة الاستخدام في الإعداد وفيما بعد في التحليل والاستنتاج . كما إنها لا تخلو من

محددات دون أن يكون ذلك تأثيرا كبيرا على استخدامها في الظواهر النفسية والاجتماعية .

الشكل رقم ( 1-18 ) : مقياس المدونة الأخلاقية



تحسن المستوى الأخلاقي في الشركة

وفي هذا السياق يمكن استخدام الاختبار الأخلاقي في قياس أخلاقيات الإدارة .  
ليكون هذا الاختبار أداة فعالة يمكن استخدامها في القياس والتقييم . ويمكن تعريف الاختبار الأخلاقي بأنه طريقة منهجية منظمة لدراسة قياس وتقييم السلوك الأخلاقي للأفراد .

ولاستخدام الاختبار الأخلاقي يمكن اللجوء إلى الاختبارات المعدة مسبقا وجرى تطبيقها وأثبتت دقتها وأهميتها في القياس . وفي مثل هذه الحالة قد تكون هناك حاجة لإعادة التكييف والتأهيل للاختبار عند تطبيقه في بيئة إدارية تختلف عن البيئة التي أعد فيها أصلا . كما يمكن اللجوء إلى إعداد وصياغة اختبار أخلاقي جديد يتلاءم مع البيئة الإدارية التي يجري قياس أخلاقيات الإدارة فيها على أن يتم هذا الإعداد وفق الخطوات المنهجية المنظمة الآتية :

أ- صياغة العبارات في حدود ( 15 - 20 ) عبارة التي تكون واضحة الدلالة والفهم وممثلة للجوانب الأخلاقية الرئيسية في الشركة ومجال عمل الإدارة فيها .  
فهذه الجوانب الرئيسية يمكن أن تغطي : استخدام أصول الشركة لأغراض

شخصية ، التمييز في معاملة العاملين أو المحاباة ، التلاعب بالبيانات لإرضاء الأعلى ، الرشوة / الابتزاز ، والاختلاس .. الخ .

وهذه العبارات تمثل وحدات القياس في الاختبار الأخلاقي . والجدول رقم ( 1-21 ) يقدم أحد الاختبارات الأخلاقية .

ب- اختبار العبارات ( وحدات القياس ) المكونة للاختبار الأخلاقي من حيث مدة تمثيلها للجوانب الأخلاقية الرئيسية بواسطة جماعة مرجعية ( Reference Group ) مكونة في نوي الخبرة والاختصاص في مجال أخلاقيات الإدارة .

ومن ثم اختبار صدق المقياس وثباته ، وذلك بالاستعانة بعينة استطلاعية صغيرة من المديرين للتأكد من صدق المقياس ( أي أن العبارات تقيس فعلاً السلوك الأخلاقي الذي وضعت من أجله ) وثباته ( هل إن المقياس يعطي نفس النتائج عند تطبيقه على نفس الجماعة ) .

#### الجدول رقم ( 1-19 ) : الاختبار الأخلاقي

أدناه عبارات وأربع مستويات من الاختيار ، المطلوب اختيار الإجابة الملائمة بوضع علامة الصواب في الموضع المناسب .

مستويات التقييم				العبارات
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	
				1- من الضروري أن يلتزم المدير بواجبات الوظيفة.
				2- هناك أوقات يكون فيها من الضروري حجب معلومات محرّجة عن المسؤول الأعلى.

## الفصل الأول : أخلاقيات الإدارة : المفاهيم والتطور

				3- ليس بالإمكان دائما المحافظة على سجلات حساب النفقات دقيقة . وعليه يمكن أحيانا إعطاء بيانات تقريبية .
				4- يجب علينا فعل ما يقترحه المدير بالرغم من بعض الشكوك حول حجة هذا المقترح .
				5- من الضروري في بعض الأحيان القيام بأعمال خاصة في أوقات العمل .
				6- من المناسب استعمال خط الشركة في الاتصالات الشخصية طالما أنه لا يستعمل من قبل الشركة .
				7- استعمال جهاز الاستنساخ في الشركة بين فترة وأخرى لأغراض شخصية يكون مقبولا .
				8- أخذ ممتلكات الشركة للمنزل مثل : الأقلام والأوراق .. الخ من أجل الإستعمال الشخصي يعتبر ذو فائدة مقبولة .
				9- قيام أي مدير في الشركة بشراء أو الإيجار أو التعامل بالسلع التي تتعامل أو تتاجر فيها الشركة بسى لمقتضيات العمل .
				10- أهدافك الشخصية (زيادة المكافأة - الأجور) تتعارض دائما مع الأهداف التنظيمية للعمل (تحقيق الربح) .
				11- تؤثر صلة القرابة على أخلاقيات بعض المديرين بالتالي تؤثر في سير العمل .
				12- يعتبر قبول الهدايا من أشخاص أدت لهم عملا ضروريا في بعض الأوقات .

الفصل الأول : أخلاقيات الإدارة : المفاهيم والتطور

				13- يجب أن تكون الإدارة موجهة كلياً نحو تحقيق الأهداف لذلك فإن الغاية تبرر الوسيلة .
				14- تلعب الشركة دوراً كبيراً في ضمان أن المدير يتصرف أخلاقياً في إدارته .
				15- إصدار لائحة لقواعد السلوك المهني للإدارة تساعد على زيادة التزام المديرين بها.

Source: J.M.Ivancevich et al., (1989): Management, Irwin, Homewood, Boston, p653.

ج- إن يتم توزيع العبارات بطريقة عشوائية لكي لا يتم تربيتها بطريقة تؤثر في نمط الإجابة والاستجابة من قبل المبحوثين . وإن يراعى في هذه العبارات إن تتم صياغة بعضها بشكل إيجابي والبعض الآخر تتم صياغة عباراته بشكل سلبي. وفي هذا الاختبار الأخلاقي ، فإن العبارة رقم ( 1 ) تمثل نموذجاً لصياغة العبارة بشكل إيجابي ، والعبارة ( 2 ) تمثل نموذجاً لصياغة العبارة بشكل سلبي .

د- تحديد مدى الاختيار من الموافقة بشدة إلى عدم الموافقة بشدة وقد يتكون هذا المدى من ثلاث درجات ( موافق ، محايد ، غير موافق ) أو من أربع أو خمس أو سبع درجات . والاختبار الأخلاقي يتكون من مدرج ذي أربع درجات هي :

Strongly Agree	— أوافق بشدة
Agree	— أوافق
Disagree	— لا أوافق
Strongly Disagree	— لا أوافق بشدة

ومن أجل تحويل هذه الاختيارات يمكن إعطاؤها درجات فمثلا لا أوافق بشدة يعطى ثلاث درجات ، لا أوافق يعطى درجتين ، أوافق يعطى درجة واحدة ، أوافق بشدة يعطى صفرا ( باستثناء العبارات التي تمت صياغتها بشكل سلبي فمثلا في العبارة رقم (2) إذا كان الاختيار لا أوافق بشدة فيعطى صفرا ، وإذا كان الاختيار لا أوافق فيعطى درجة واحدة وهكذا ) . وبهذا يكون مدرج الاختيارات يمتد من ( صفر - 3 ) مع ملاحظة إن بالإمكان إعطاء الدرجات بطريقة أخرى .

هـ- تحديد مستويات التقييم : حيث إن الاختبار الأخلاقي يتكون من عدد من العبارات وكل عبارة لها أربعة خيارات لها درجات مقابلة على مدرج يمتد من ( صفر - 3 ) ، لهذا فإن أدنى درجة يمكن تسجيلها ستكون صفرا في حالة اختيار ( أوافق بشدة ) في جميع الإجابات . بينما تكون أعلى درجة هي ( 45 ) درجة في حالة اختيار ( أوافق بشدة ) . وحيث إن الاختبار موجه نحو القياس والتقييم الأخلاقي فإن من الضروري تحديد مستويات التقييم في ضوء الدرجات المحرزة بإجابات المبحوث الواحد ( على مستوى التقييم الأخلاقي للفرد الواحد ) أو الدرجات المحرزة من قبل عينة من المبحوثين ( على مستوى الشركة أو القطاع أو غيرها ) . والجدول رقم ( 1-22 ) يوضح مستويات التقييم حسب الدرجات المحرزة .

الجدول رقم ( 1 - 20 ) : مستويات التقييم حسب الدرجات المحرزة	
النقاط المحرزة	مستوى التقييم الأخلاقي
صفر	نواقسية ومثالية أخلاقية
1 - 5	رجل دين
6 - 10	نواقم أخلاقية عالية
11 - 15	نواقم أخلاقية جيدة
16 - 25	نواقم أخلاقية متوسطة
26 - 35	بحاجة لتوعية أخلاقية
36 - 44	متزعزع أخلاقيا
45	بحاجة إلى رقيب



### خامسا : طريقة دراسة الحالات

وفي هذه الطريقة يتم تحليل كل حالة في ضوء الأسباب والدوافع المؤدية لإتخاذ الموقف الأخلاقي والأخلاقي والعوامل الأساسية المؤثرة فيه من أجل إتخاذ القرار ملائم . ولا شك أن هذه الطريقة تقوم على أساس أن الكثير من الحالات التي يتعرض لها صانع القرار هي من المواقف التي يمكن دراستها في ضوء الأسباب والدوافع والأسباب والدوافع المضادة . و بناء على ذلك فإن بالإمكان التوصل القرار الأفضل من الناحية الأخلاقية من خلال التقييم لكلا المجموعتين من الأسباب والدوافع . أن هذه الطريقة يمكن ان تقدم إطارا مساعدا للتحليل والتقييم للحالات التي تتطلب قرارا أخلاقيا . وان المثال التالي يمكن أن يقدم هذه الطريقة وإستخدامها بشكل يخدم في الحالات الغامضة .

#### المثال :

1- لسنأخذ واحدة من الحالات الغامضة الواردة في الجدول رقم ( 1-5 ) من هذا الكتاب . ولنفرض أننا أخذنا الحالة ( 5 ) بعد إجراء تعديلات طفيفة عليها وكالآتي: أنت مدير قسم ولديك فرصة أن تكسب صفقة كبيرة ومهمة لك ولشركتك التي تمر بظروف مالية صعبة جعلت الشركة في الفترة الأخيرة تبحث في وسائل الحد من الإنفاق . وان هذه الصفقة هي الأولى مع الشركة المفاوضة وهي مهمة لها أيضا . وأن وكيل التفاوض معك لمّح ذلك بأنه سيكون متأثرا بهدية تقدم له في عقد الصفقة، وان مساعدك أوصى بإرسال تلفاز ملون إلى منزله .

2- الموقف المعروض : قبول الصفقة الكبيرة وإرسال تلفاز ملون إلى وكيل الشركة .

#### 3- الأسباب والدوافع :

أ- أن الشركة بحاجة لهذه الصفقة فإذن هناك مصلحة للشركة .

ب- أن الشركة المفاوضة بحاجة لهذه الصفقة ، فإنّ هناك مصلحة الشركة الأخرى .

ج- أن الصفقة ستكون في خدمة العاملين الآخرين من خلال استمرارهم بالعمل ، فإنّ هناك مصلحة للعاملين الآخرين .

د- أن الصفقة ستظهر حالة الإنجاز في الشركة ، فإنّ الصفقة تدعم الإنجاز في الشركة .

هـ- أن مزايا الصفقة ستكون أكبر بكثير حتى من الأضرار التي ستجتم عن افتضاح أمر التلّافز الملون المرسل إلى الوكيل المفاوض .

4- الموقف المعارض : رفض الصفقة

5- الأسباب والدوافع

أ- أنت مدير ولديك فرصة أن ترفض لتعارضها مع المدونة الأخلاقية للشركة ، وإنّ هناك حماية لسمعة شركتك .

ب- أن رفض الصفقة سيؤدي إلى عدم تشجيع السلوك اللاأخلاقي لوكيل الشركة المفاوضة ، فإنّ هناك حماية لسمعة الشركة المفاوضة .

ج- أن رفض الصفقة قد لا يعني أن الشركة ستكون في وضع جيد لفترة طويلة أي أنها ستعود إلى ظروفها المالية الصعبة مجدداً ، إن من الأفضل معالجة واقع الشركة دون تدخل لا مشروع ذي تأثير قصير الأمد .

د- أن الصفقة إذا ما انكشفت ستكون ذات أضرار كبيرة بسمعة الشركة وبسمعة العاملين جميعاً بما فيهم ذوو الإنجاز العالي حقاً ، إن الصفقة تحمل مخاطر جدية على الإنجاز .

هـ- أن افتضاح أمر التلّافز الملون سيؤدي إلى أضرار طويلة الأمد للشركة ويؤدي سمعة العاملين وربما سيكون ذا أثر سلبي مباشر على القائمين بذلك ، فإنّ هناك إضرار بالمصلحة الذاتية .

- 6- عوامل مهمة أخرى : أن هناك عوامل مهمة يمكن أن تؤثر في ترجيح القرار في هذه الحالة :
- أ- هناك مزايا الأعمال المباشرة وقصير الأمد في قبول الصفقة لمراجعة الحالة الصعبة .
- ب- هناك مزايا أخلاقية مباشرة وطويلة الأمد في رفض الصفقة رغم الظروف الصعبة .
- ج- أن مواقف وخلفية الشركة التاريخية ومناخها الأخلاقي بما في ذلك الحالات المماثلة وما تم فيها .
- د- القيم الشخصية المدير المسؤول عن الصفقة .
- 7- القرار الأخلاقي
- رفض الصفقة لأنها غير مشروعة ولا أخلاقية .

\* المصادر

1. L.W.Rue and L.L.Byars (1989) Management, Irwin, Homewood Illinois, pp602-603.
2. لقد أصبح مبدأ عظيموف معروفًا ويقوم على أن الإنسان الآلي ينبغي أن يبرمج وفق مضمون هذا المبدأ ( أنا لا أؤذي البشر ) كما إن يوكو ميزو وزملاءه في اليابان اقترحوا قواعد لتكنولوجيا الإنسان الآلي ( Rules of Robotics ) لكي لا يكون الإنسان الآلي مؤذيا للإنسان . انظر هذه القواعد في : I LO (1989), Safety In the Use Of Industrial Robot, Geneva, pl.
3. لقد تضمن الإعلان العالمي لحقوق الحيوان الصادر عن العصبة الدولية لحقوق الحيوانات في تشرين أول 1978 قواعد منظمة وقيما أخلاقية لضمان احترام الإنسان للحيوانات والحد من إساءة استخدام ومعاملة الحيوانات سواء لأغراض علمية أو تجارية . انظر الإعلان العالمي لحقوق الحيوانات المنشور في : د.جون ب .ديكنسون (1987): العلم والمشتغلون بالبحث العلمي في المجتمع الحديث، ترجمة شعبة اليونسكو، عالم المعرفة، الكويت ، نيسان . ص 316-318.
4. د.أحمد شوقي : هندسة المستقبل ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ، 1992، ص 96 .
5. A.Stark, What's The Matter With Business Ethics? Harvard Business Review, Vol.(71) No.(3), May-June 1993, pp 38-48.
6. J.M.Ivancevich et al. (1989): Management: Principles Functions, Richard D.Irwin, Inc. p655.
7. كينيث كيرنغهان ( محرر ) ( 1984 ) : أخلاقيات الخدمة العامة ، ترجمة د.محمد قاسم القريوتي ، الشركة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، ص 99 .
8. T.Morden (1996): Principles of Management, The McGraw-Hill Companies, London, p332.
9. Thomas Donaldson(1996), Values in Tension: Ethics Away from Home, HBR, Vol.(74), No.(5), Sep-Oct, p52.
10. Ibid,p330.
11. A.Stark, op cit, p38
12. S.P.Robbins and D.A.Decenzo (2004): Management, Pearson Prentice Hall, New Jersey, p405.
13. J.M.Ivancevich et al., op cit, p650.

14. P.W.Van Valock (1967): Ethics of Management, in H.B.Maynard (Editor) Handbook of Business Administration, McGraw-Hill Book Co., N.Y., Part I, p471.
15. بيتر دراكر (1976) : التكنولوجيا والإدارة والمجتمع ، ترجمة صليب بطرس ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ص 207 .
16. Wallance B. Bonham:Business Ethics: A General Survey, HBR, Vol(70), No.( 5), (Sep-Oct 1992, p162.
17. A.Bhide and H.H.Stevenson Why Be Honest If Honesty Doesn't Pay, HBR, Vol.(68), No.(5), Sep-Oct, 1990, pp121-9.
18. بيتر ف.دراكر ( 1995 ) : الإدارة ، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم ،الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص488.
19. د. جون ب.ديكنسون ،مصدر سابق ، ص ص258-259.
- 20 روبرت أوستن : دليل سلوك المديرين ، في د.علي السلمي و د.ل.نهرت (بلا.ت) : سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، مكتبة غريب ، القاهرة ، ص 272.
21. وجاك دنكان (1991) : أفكار عظيمة في الإدارة ، ترجمة محمد الحديدي ، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة ، ص 191 .
22. A.Bhide and H.H.Stevenson, op.cit. p122.
23. M.Friedman (1962): Capitalism and Freedom, University of Chicago Press, Chicago, p133. And M.Friedman: The Social Responsibility of Business is to Increase it's Profits, New York Times Magazine, Sep3, 1970, pp 126-7.
24. أنظر القراءة النقدية لثروة الأمم كما قدمها في دراسته : B.Avishai, What is Business's Social Compact?, HBR, Vol.(72), No.(1), Jan-Feb, 1994, pp38- 48.
25. بيتر ف.دراكر ، مصدر سابق ، ص 207.
26. بيتر ف.دراكر ، الإدارة ، مصدر سابق ، الجزء الأول، ص 275 .
27. بيتر ف.دراكر ، المصدر السابق ، ص 464 .

28. ريتشارد نيكسون (1995) : ما وراء السلام ، ترجمة مالك عباس ، الدار الأهلية للنشر والتوزيع ، عمان ، ص 246 .
29. و.جاك دنكان ، مصدر سابق ، ص 52 .
30. R.Kreitner (1989): Management, Houghton Mifflin Co., Boston, p772.
31. T.Levitt (1958): The Dangers of Social Responsibility, HBR, Vol.(36), No.(4), Sep-Oct, pp42-50.
32. S.W.Gellerman: Why Good Manager Make Bad Ethical Choices, HBR, Vol.(64), No.(4), July-August, 1986, pp 85-90.
33. A.Bhide and H.H.Stevenson, op cit, p122.
34. A.Stark, op cit, p40.
35. هذه المعلومات عن دراسة أرشي كارول أخذت من المصدر : R.Kreitner, op cit, p741.
36. R.M.Kanter: Thriving Locally In The Global Economy, HBR, Vol.(73), (4), Sep-Oct, 1995, pp 151-160.
37. R.F.Maruca (1994): The Right Way To Go Global, HBR, Vol.(72), No.(3), March-April, pp135-145.
38. توماس وهيلين ودافيد هنجر ، مصدر سابق ، ص 453 .
39. T.Levitt (1983): The Globalization of Markets, HBR, Vol.(61), No.(3), May-June, p97.
40. تمت الاستعانة بتحديد هذه الأنماط على : R.Kreitner, op cit, p741.
41. R.F.Maruca, op cit, p139.
42. R.Yan: To Reach China's Consumers, Adapt to Guo Qing, HBR, Vol.(72), No.(5), Sep-Oct, 1994, pp 66-74.
43. ألفن توفلر (1990) : حضارة الموجة الثالثة ، ترجمة عصام الشيخ قاسم ، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان ، مصراته ، ص 360-361.
44. ثيودور ليفيت (1994) : الإدارة الحديثة، ترجمة د. نيفين غراب ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص55.

45. لقد أشار إلى ذلك بورسك وزميلاه (E.C.Bursk, et al.) في الدراسة التي حملت عنوانا بهذا المعنى أنظر :
- E.C.Bursk, et al. (1962): The Oldest Business Code: Nearly 4000 Years Ago, The World of Business, Vol. 1, Simon and Schuster .N.Y. pp 9-10.
- وأشير إلى ذلك في :
- توماس و هيلين ودافيد هنجر ، مصدر سابق ، ص ص 131 و 173 .
46. جورج سارتون (1963) : تاريخ العلم ، ترجمة محمد خلف الله وزملاؤه ، دار المعارف ، القاهرة ، الجزء الأول ، ص 196.
47. أنظر في ذلك جاك دنكان ، مصدر سابق ، ص 19.
48. جورج سارتون ، مصدر سابق ، ص 130 وكذلك هامش رقم 27 ص 136.
49. فاروق سعد (بلا.ت) : من الفارابي والمدن الفاضلة ، دار الشروق ، بيروت ، ص 90.
50. ووبسن (1996) : الصينيون المعاصرون ، ترجمة د.عبد العزيز حمدي ، سلسلة عالم المعرفة ، الكويت ، حزيران 1996 ، الجزء الأول ، العدد (210) ، ص ص 129-130 .
51. توماس وهيلن ودافيد هنجر ، مصدر سابق ، ص 131.
52. سورة البقرة ، الآية 143.
53. سورة هود ، الآية 61.
54. سورة القصص ، الآية 77.
55. سورة النور ، الآية 37.
56. سورة النساء ، الآية 29.
57. سورة القلم ، الآية 4 .
58. توماس وهيلن ودافيد هنجر ، مصدر سابق ، ص 132 .
59. S.P.Robbins (2003): Organizational Behavior, Prentice Hall, New Jersey, p64.
60. R.M.Fulmer (1978): The New Management, Macmillan Publishing Co., New York, p43.

61. Jacob Manakkalathil and Eric Rudolf: Corporate Social Responsibility in a Globalizing Market, SAM Advanced Management Journal, Winter 1995, pp29-32.
62. Mark Dowie, Two Million on Wheel, Business and Society, Fall 1977, pp67-72.
63. في مناقشة فكرة الولاء فان المثالية المطلقة تؤكد على الولاء لسمعة الشركة أو المبدأ ، في حين أن التجريبية تقوم على الموازنة الدقيقة ما بين ما يخسره الفرد عند ترك الشركة سيئة السمعة وما يربحه عند البقاء . أنظر :  
G.S.Blau and K.B.Boal: Conceptualizing How Job Involvement and Organization Commitment Affect Turnover and Absenteeism, The Academy of Management Review, Vol.(12), No.(1), January 1987, p290. and A.Stark, op cit, p40.
64. R.M.Fulmer, op. cit, p43
65. P.W.Van. Valock, op. cit, p470.
66. جيرالدي كايدن : أخلاقيات الخدمة العامة : ما العمل ؟ في كينيث كيرنغهان ، مصدر سابق ، ص 158 .
67. L.W.Rue and L.L.Byars, op cit, 94.
68. Michael Maccoby, To Work Globally, Seek Common Values, Research-Technology Management. Vol.(35), No.(5), Sep-Oct 1992, pp50-52.
69. روبرت أوستن : دليل سلوك المديرين ، في د.علي السلمي ، مصدر سابق ، ص 268-9.
70. B.J.White and B.R.Montgomery, Corporate Code of Conduct, California Management Review, Winter 1983, pp80-7.
71. نتائج المسح أخذت من :  
L.W.Rue and L.L.Byars, op cit, Frontlines after p492.
72. F.F.Reichheld, Loyalty-Based Management, HBR, Vol.(71), No.(2), March-April, 1993, pp64-73.
73. A.Bhide and H.H.Stevenson, op cit, p122.
74. ريتشارد . ت باسكال واتنوني . ج أنوس (1986) : فن الإدارة اليابانية ، مطابع معهد الإدارة ، الرياض . ص ص 58 - 95
75. L.L.Rue and L.L.Byars, op cit, p493.
76. R.M.Fulmer, op cit, pp456-7.



77. د. محمد رشاد الحملاوي (1993) : إدارة الأزمات : تجارب محلية وعالمية ، مكتبة عين شمس. ص ص 156 وما بعدها .
78. R.A.Pohlman et al. (2000): Value Driven Management, Amacom, New York, pvi.
79. Cited in: Samuel C.Certo (2003): Modern Management, Prentice Hall, New Jersey, p84.
80. T.E.Deal and A.A.Kennedy(1982): Corporate Cultures: The Rites and Rituals, of Corporate life, Addison-Wesley Publishing, Massachusetts, p4.
81. توماس وهيلن ودافيد هنجر ، مصدر سابق ، ص 185.
82. ب.ب. تريجو و ج.وزيرمان (1988) : استراتيجيات الإدارة العليا ، ترجمة إبراهيم علي البرليسي ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة . ص 149.
83. W.L.French and C.H.Bell (1990): Jr., Organization Development, Prentice-Hall International, Inc. New Jersey, p19.
84. R.Kreitner, op cit, p243.
85. جاك دنكان ، مصدر سابق ، ص ص 296-7 .
86. T.J.Peters and R.H. Waterman(1982): Jr., In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies, Harper and Row Publishers, Inc. New York, pp13-5.
87. Joseph L. Badarcco, Jr. and Allen Webb: Business Ethics: A View from the Trenches, California Management Review, Vol.(37), No.(2), Winter 1995, p13.
88. توم بيترز : مصدر سابق ، الجزء الثاني ، ص 576 .
89. المصدر السابق ، ص 570 .
90. جون هـ . جاكسون وسيريل (1988) : نظرية التنظيم : منظور كلي للإدارة ، ترجمة د. خالد حسن رزق ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ص ص 504 - 6 .
91. المصدر السابق ، ص 506 .
92. R . Kreitner, op cit, p736.
93. J.L.Badarcco, Jr., and Allen Webb, op cit, p13.

94. بيتر ف . دراكر : الإدارة للمستقبل ، مصدر سابق ، ص 256.
95. Allen M. Webber : What's So New About The New Economy, HBR, Vol.(71), No.(1), Jan-Feb 1993, pp 24-42.
96. James Brain Quinn et al., : Managing Professional Intellect: Making The Most of Best, HBR, Vol.(74), No.(2), March-April 1996, pp71-80.
97. S.W.Gellerman, op. Cit, pp85-90.
98. إن الذين اكتشفوا السلاح النووي والكيمائي والبيولوجي وربما فيما بعد الجيني كلهم باحثون ذوو قدرة إبتكارية . كما أن الذين اكتشفوا أن التعذيب لا يكون بالضرورة جسديا وإنما هناك أساليب غير جسدية عديدة للتعذيب هم باحثون ذوو مواهب وقدرات متميزة أيضا ! . أنظر حول هذه الأساليب : د.جون ب . ديكنسون ، مصدر سابق ، ص ص 315-308 .
99. J.L,Badarcco, Jr., and Allen Webb, Business Ethics: A View From The Trenches California Management Review, Vol.(37), No.(2), Winter 1995, pp8-28.
100. دراكر ، الإدارة ، الجزء الأول ، مصدر سابق ، ص 486 .
101. A.Stalk, op cit, p40.
102. Robert S.Nathan, Corporate Criminal Who Kept Their Jobs, Business and Society Review, (Spring 1980), pp12-21.

## الفصل الثاني

قضايا مهمة في أخلاقيات الإدارة



## 2-1- المدخل

هل أن السلوك الأخلاقي واحد في كل الحالات و الظروف و المواقف لدى الفرد - المدير ؟ هل أن المدير عندما يكون شابا يتعامل مع الأشياء و المواقف و القرارات فيها نفس الطريقة التي يتعامل بها عندما يكون المدير كبير السن ؟ وهل أن القرار الأخلاقي لدى المدير من الذكور سيكون هو نفسه من حيث الأهمية و الاستعداد للالتزام به لدى المدير من الإناث في نفس المواقف و المجالات ؟ . و هل أن المدير الذي يضحي بميزة نسبية صغيرة في قراره الأخلاقي ، سيكون على استعداد لكي يفعل ذلك عندما تكون التضحية كبيرة . وحاسمة ؟ أن هذه الأسئلة وغيرها تطرح مسألة القيم النسبية و القيم المطلقة في أخلاقيات الإدارة . فبينما النسبية تشير بدلالة واضحة إلى أن الأخلاقيات هي أدوات وسلية تتغير بتغير الأعمار و الجنس و الظروف و المواقف و منظور المصلحة ( من قبل المدير في الشركة أو الزبون في السوق ) و غيرهما ، فإن السمة المطلقة في الأخلاقيات تجعل منها غايات أسمى من كل الظروف و المواقف و التضحيات من أجل الإلتزام المبدئي و الثابت و الدائم بها . وسنحاول مناقشة هذه الجوانب من خلال قضايا و موضوعات عديدة مهمة تساهم في إلقاء الضوء على أخلاقيات الإدارة وما فيها من أبعاد مطلقة و نسبية .

## 2-2- أخلاقيات الإدارة والأعمال

إن المديرين في الوقت الحاضر أصغر عمرا مقارنة بنظرانهم قبل عقود قليلة ، وإن الأقدمية ( Seniority ) في الترقية على أساس زمني تتراجع أهميتها شيئا فشيئا لصالح الترقية السريعة على أساس الكفاءة . والكثير من الشركات التي يتزايد فيها نسبة المديرين الشباب يجدون في ذلك مؤشرا دالا على قدرتها الإدارية والفنية وربما الابتكارية . إلا أن هذا من جانب آخر له أثر واضح على أخلاقيات الإدارة حيث أن المديرين الشباب الأكثر وثوبا إلى المواقع الأعلى قد يكونون هم الأكثر

استعدادا لارتكاب التصرفات المتعجلة والمتهورة وغير المشروعة بالعلاقة مع العاملين أو مع الزملاء أو في السوق . ليس فقط لأن تجربتهم في التسلق السريع تجعلهم أكثر نقبلا للقرارات السريعة غير المحسوبة ، بل ولأن معايير الكفاءة التي ارتقوا على أساسها يمكن أن تكون في الغالب على حساب المعايير الأخلاقية والاجتماعية في تصرفاتهم وقراراتهم اللاحقة .

وإذا كان الأمريكيون يجدون في المديرين الشباب ميلا إيجابيا لصالح المرونة والإبتكار في الإدارة والعمل ، فإن اليابانيين خلاف ذلك . فهم مثلا يميلون إلى أن تكون ترقيتهم ببطيء فكما يقول كينشي أوهماي ( K.Ohmae ) أنه لا أحد في اليابان يصل إلى أن يكون عضوا في الإدارة العليا في منتصف الخمسينات من العمر . وإن المدير التنفيذي نمطيا لا يكون إلا بعد بلوغ سن الستينات<sup>(1)</sup> . وهذه السمة العمرية انعكست على اليابان في الميل إلى أسلوب التحسين التدريجي بدلا من الوثبات الكبيرة في التطور ، وقد تحدث هابس عن أسلوبين في التطور مشيرا إلى أن أسلوب الوثبات الكبيرة ( Big Leaps ) الذي يتبعه المديرون الأمريكيون يتطلب أن يكون المديرين مقامرين محظوظين ( Lucky Gamblers ) وإليه تعزى الإخفاقات الأمريكية الكبيرة في مجال العمليات<sup>(2)</sup> .

أن علاقة الأعمار بالأخلاقيات يمكن للنظر إليها من الزاويتين . الأولى : هل إن المدير يكون أكثر أخلاقية في تصرفاته وقراراته عندما يكون شابا ( في العشرينات من عمره مثلا ) أو عندما يكون كبير السن ( في الخمسينات من عمره ) ؟ والثانية : هل إن هناك فجوة الأجيال في الأخلاقيات ، أي هل إن المديرين الشباب في الشركة في الوقت الحاضر هم أكثر أم أقل أخلاقية مقارنة بالمديرين كبار السن ؟

ومع التأكيد على إن ليست ثمة إجابة نهائية مطلقة في هذين الجانبين ، إلا إن من المؤكد في المقابل إن ثمة تباين في القيم عند المقارنة بين الاثنين . ولقد أكدت ذلك البحوث العديدة التي تناولت هذا الجانب وانتهت إلى نتائج متباينة . فبعض

الدراسات أكدت على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الأخلاقيات والأعمار في مقابل دراسات أخرى أكدت عدم وجود مثل هذه العلاقة بينهما .

ولنلاحظ في البدء إن المديرين الشباب لا زالوا في بداية حياتهم ولعل هذا يؤثر على ان عدم الرضا لدى المديرين الشباب هو أكبر من نظرائهم كبار السن . وإن المديرين الشباب هم أكثر تحفيزاً بالنقود والحوافز الفردية مقارنة بكبار السن الذين يتحفزن بحوافز التقدير والاحترام والمكانة والحوافز الجماعية . وفي دراسة باداركو وويب ( Badarcco and Webb ) ظهر أن المديرين الشباب بحاجة إلى النقود ، لهذا يكونون أكثر رغبة في المساومة . ولكن مع التقدم في العمر والصعود لدرجة أو درجتين نحو القمة تظهر المكانة والثروة والراحة المالية عليهم مع ثقة أكبر بالنفس فتقل الرغبة في المساومة ، وإن كانت المخاطرة تصبح ذات إطار أكبر وأوسع. ولقد أكدت هذه الدراسة على أن المديرين كانوا أقل ثقة وأكثر شكاً مؤكدين على عدم قدرتهم على المحافظة على استقامتهم الشخصية في العمل<sup>(3)</sup>. وهذا ما أكدته دراسات أخرى حيث أشارت إلى أن المديرين الشباب ( وكذلك طلبة كليات إدارة الأعمال وطلبة الماجستير في إدارة الأعمال و دورات جائزة مالكولم بالدريج MBA ) كانوا أكثر تسامحاً ( More Tolerant ) إزاء الممارسات المشكوك فيها في شركات الأعمال<sup>(4)</sup>.

ومع ذلك فإن ثمة دراسات أخرى أكدت على عدم وجود تأثير ذي دلالة على صنع القرار الأخلاقي<sup>(5)</sup>. ومن أجل تفسير هذه النتائج التي تبدو متعارضة ، فإن بالإمكان النظر إلى هذه الدراسات من حيث المداخل التي اعتمدتها . فالدراسات الموقفية والتي تركز على المواقف والحالات ذات الخصائص التفصيلية والضغط اليومية كما في دراسة باداركو وويب ودراسة وليم جونز ( W.Jones ) ، تكون قوة المواقف أكثر تأثيراً في إجابات المبحوثين عادة . بينما

الدراسات الأخرى التي لم تؤكد مثل هذه العلاقة فإنها كانت ذات مدخل آخر يعتمد على الارتباط والتحليل الإحصائي للتباين .

وفي هذا السياق من النتائج المتباينة لا بد من القول أن العمل المكبر أو المتأخر لا يمكن اعتباره عاملا أخلاقيا صرفا . فليس كل مدير شاب هو أقل أخلاقية أو إن كل مدير كبير السن هو أكثر أخلاقية أو بالعكس . فقد يكون المدير الشاب أكثر حاجة إلى النقود الوظيفية فيكون أكثر تسامحا مع المخالفات الأخلاقية . ولكن بالمقابل فإن المدير الشاب يمكن أن يكون أكثر استعدادا لترك الوظيفة إذا ما تعرض لضغوط لإتخاذ مواقف تتعارض مع قيمه الشخصية ، لأنه ليس لديه ما يخسره خاصة وإن الوظيفة لا زالت بدون مزايا كبيرة أو مكانة عالية . كما إن المدير الشاب لم يتكيف من حيث القيم ولا زال أكثر مثالية في نظرته ولم يصبحوا بعد ما يمكن تسميته بالواقعيين التنظيميين ( Organizational Realists ) .

وفي المقابل فإن المدير كبير السن يكون في وضع أفضل من الناحية المالية بما يساعد على تحقيق الإستقلالية في القرار . كما إنه يكون أكثر نضوجا وحكمة ، و يكون أكثر خبرة في المآزق الأخلاقية لإتخاذ قرارات أخلاقية مقنعة . كما إنه أكثر واقعية في الاستجابة لمصالح الشركة . لهذا فإن الاستنتاج الرئيسي الذي يمكن أن نخلص له هو أن للعمر في حالتي المديرين الشباب أو كبار السن له آثاره الإيجابية والسلبية على كلاهما ، وذلك فإن كبار السن بفعل الخبرة والتجارب السابقة وكذلك ميلهم إلى الإستقرار والمحافظة على الحالة التي وصلوا إليها بعد سنوات طويلة ، فانه يكون أكثر إستعدادا لتبني المواقف الأخلاقية وكذلك قدرة على مواجهة المآزق الأخلاقية الأكثر تعقيدا . كما أن المناخ الأخلاقي في الشركة يمكن أن يكون عاملا مهما لترجيح الجوانب الأخلاقية الإيجابية في الأعمال أو يمكن أن يكون عكس ذلك في حمل المديرين الشباب وكبار السن للتورط في مآزق أخلاقية .



## 2-3- أخلاقيات الإدارة بين الذكور والإناث

المرأة نصف المجتمع وإن كانت ليست كذلك في الإدارة والعمل . ولقد شهدت الدول المتقدمة تطورا كبيرا في عمل المرأة في شركات الأعمال ومؤسسات الحكومة . وتدرجت في مراكز الإدارة حتى أصبح وجود المرأة مألوفا في الإدارة العليا أو كمديرات لإدارات نوعية أو أقسام أو في مواقع استشارية . كما أن نشاطها تزايد في إنشاء المشروعات الصغيرة الخاصة بوصفهن نساء أعمال جنبا إلى جنب رجال الأعمال . ومع ذلك لا زالت المرأة محدود المشاركة في الدول النامية ومنها أقطارنا العربية .

ولعل من أسباب زيادة مشاركة المرأة في الإدارة والعمل هو زيادة إنخراط المرأة في التعليم بعد أن أصبح حق المرأة في التعليم معترفا به في جميع الدول ، ولتزايد الوعي بأهمية استخدام المرأة في برامج التنمية بوصفها تمثل نصف المجتمع ويمكن أن تكون نصف القوى العاملة كما تحقق إلى حد كبير في الدول المتقدمة الصناعية (ولا يخلو الأمر في الدول النامية من السعي المحموم لتقليد هذه الدول في المجال)، هذا بالإضافة إلى تأثير وضغط الحركات النسوية التي صار لها حضور متزايد في كثير من ساحات العمل الوطنية والإقليمية والدولية والتي تحظى بالتفهم والدعم في الكثير من مطالبها المشروعة في أن يكون للمرأة حضور ومشاركة في الإدارة والعمل بعد أن توفرت المرأة على المهارات الاختصاصات العلمية والفنية التي تؤهلها للحصول على فرص العمل سواء بالإعتماد على توجه حقيقي لدى الدول في دعم إنخراط المرأة ، أو تحت تأثير ذلك الضغط أو حتى بالإعتماد على سعي بعض الدول لتحسين ديكورها الداخلي من خلال هذه المشاركة . ولكنني كل هذا لابد من التأكيد على أن مراعاة الفوارق الجنسية يجب أن لا تعني بأي حال تمييزا ضد امرأة ( الأطار رقم 1 ) .

إطار رقم ( ) : مراعاة الفوارق الجنسية مبدأ أخلاقي

إن مراعاة الفوارق الأساسية بين الرجال والنساء يجب أن لا يعني بأي حال من الأحوال ممارسة التمييز بينهما . فإذا كان الفارق في المهارة بين شخص وآخر ( بغض النظر عن الجنس ) يتطلب من الإدارة وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة . وهذه الحالة لا تعتبر تمييزاً بل إنها من متطلبات الكفاءة الإدارية للمدير . فإن الفوارق الطبيعية بين الرجال والنساء يجب أن تعامل على أساس :

- 1 - أن هناك وظائف يمكن أن توجه للرجال في ظروف معينة وأخرى توجه للنساء .
- 2 - إن بعض المراكز والوظائف تكون فرصة إيجابية وفعالة لاستخدام خصائص الرجال ، في مقابل مراكز ووظائف تمثل نفس الفرصة في استخدام خصائص النساء .
- 3 - الحراك الوظيفي العمودي ( أسفل - أعلى ) والأفقي بين المراكز والوظائف في نفس المستوى ، يجب أن يظل مفتوحاً أمام الإثنين على أساس الجدارة والمقدرة الإدارية والفنية وعلى أساس المعايير الواحدة كلما كان ذلك ممكناً . وهذا ما يمثل قيمة العدالة في أخلاقيات الإدارة على أساس الجنس .

(1) A.J.DuBrin (2003): Essentials of Management, Thomson South-Western, Australia, p388.

لهذا فإن تأثير النساء في الأعمال أخذ بالتزايد ، مما يطرح تساؤلات مهمة حول علاقة التقسيم الجنسي للأفراد في مجال الأخلاقيات . وهل إن تزايد انخراط المرأة في العمل وشغلها لوظائف راسية في الإدارة أو أفقية في الوظائف الفنية والاستشارية سيكون عاملاً إضافياً في تعزيز أخلاقيات الإدارة أم سيكون ذلك عاملاً مساعداً إضافياً لمزيد من الانتهاكات الأخلاقيات ؟ وهل إن المدير - الرجل هو حقا أكثر اندفاعاً وراء مصلحته الذاتية وإستعداداً لتفضيلها على حساب مصلحة شركته ، وأنه مع قرارات الأعمال المشكوك فيها والأخلاقية من المدير - المرأة التي هي أقل اندفاعاً وأكثر ميلاً للتوازن في المصالح وأقل تسامحاً مع القرارات المشكوك فيها والأخلاقية ؟ أم إن العكس هو الصحيح حيث السقوط الأول للإنسان كان بسبب تفاحة حواء في الجنة التي سيكون دخولها كمديرة سبباً في (تفاحة جديدة)

سنتكون هذه المرة في مجال الأعمال ؟ وتكون سببا في ظهور نمط جديد من الانتهاكات الأخلاقية ؟ .

وقد يكون من المفيد الإشارة إلى الثقافات التي تسود المجتمع التي يمكن تمييزها من الذكورة والأنوثة . فالثقافات الأكثر ذكورة تقدر صفات تأكيد الذات والتركيز على المهام والعمل وربما على المغامرة ، بينما الثقافات الأكثر أنوثة تميل أكثر للإهتمام والتقدير للعلاقات والنواحي الإنسانية ونوعية الحياة . ولهذا فإن الثقافات الأكثر ذكورة تهتم بإحراز التقدم والتغيير خلافا للثقافات الأكثر أنوثة فإنها أكثر تقبلا للوضع القائم وإدامة العلاقة وتحسين نوعية الحياة . فالأولى أكثر تنافسية والثانية أكثر تعاونية<sup>(6)</sup>. فهل سيكون التطور نحو المزيد من مشاركة المرأة في الإدارة والعمل إضافة جديدة لصالح أخلاقيات الإدارة والأعمال وتحسين في مشروعية الأعمال وإضافة لمسة أكثر إنسانية عليها أم أن الأمر لن يكون كذلك ؟ .

ولابد من الإشارة قبل مناقشة هذه الجوانب إلى إن المرأة كانت ولا تزال حتى الآن تواجه في مجال الأعمال موقفين لا أخلاقيين هما : التمييز في المعاملة ( Discrimination ) وسوء المعاملة الجنسية ( Sexual Harassment ) . أن التمييز في المعاملة تظهر بأشكال مختلفة منها أولوية إعطاء الفرصة في تعيين والترقية للرجال ، قصر بعض المراكز على الرجال دون النساء ، إعطاء الأجور الأدنى للنساء ، عدم تناسب المراكز العليا التي تشغلها النساء مع العدد الكلي للنساء في الشركة . كما إن النساء يعتبر من الفئات المتضررة ( Vulnerable Groups ) شأنهن شأن المعوقين في كونهن آخر الذين يتم تعيينهن في الظروف الإعتيادية وأول المسرّحين من العمل في ظروف الركود . ففي اليابان حيث يسود قطاع واسع من القوى العاملة أسلوب الاستخدام مدى الحياة ( Life – Time Employment ) تستخدم النساء لحماية الاستقرار الوظيفي للرجال حيث ينظر إليهن كعاملات

مؤقتات يتم الاستغناء عنهن في فترة الكساد<sup>(7)</sup>. وبالتأكيد أن ظروفها في الكثير من الدول النامية أسوء من ذلك بكثير من هذه الجوانب .

أما سوء المعاملة الجنسية فإن المرأة تواجه هذه الممارسة على نطاق واسع في القطاع الخاص للأعمال . ولعل مما يجعل من هذه المشكلة الأخلاقية ذات بعد خطير هو الضغوط الشديدة التي تمارس على النساء في شركات الأعمال من جهة وقلة الحالات التي يعاقب بها القائمون بها من جهة ثانية . وقد أشارت دراسة باداركو وويب ( Badarcco and Webb ) إلى تعليق أحد المديرين الشباب إلى أنه لم يعاقب أحد عن سوء المعاملة الجنسية التي يقوم بها الرجال ضد النساء . ومع ذلك فيمكن أن تفقد سمعتك في شركة إذا حدثت ضجة حول التحرش<sup>(8)</sup>.

وفيما يتعلق بالتباين الأخلاقي بين النساء والرجال ، فقد أشار مسح موسع أجري على ( 2856 ) من الطلبة الإناث والذكور في ( 28 ) كلية أمريكية ، إلى أن الطالبات كانت أكثر إهتماماً بأخلاقيات الأعمال من نظرائهم الذكور من الطلاب<sup>(9)</sup>. وهذه الدراسة تدعم وجود علاقة بين الأخلاقيات والاختلاف على أساس الجنس بين النساء والرجال . كما أكدت هذه العلاقة دراسة كوهات وكوريهير ( Kohut and Corriher ) حيث أظهرت في ( 16 ) عبارة دالة على القضايا الأخلاقية على مقياس ليكرت ذي سبع درجات ، إن الطالبات كانت أكثر ميلاً لاتخاذ مواقف أخلاقية أقل تساهلاً وتسامحاً من الطلاب . فهن أقل تساهلاً من الطلاب إزاء حشو حسابات الإنفاق وأكثر تشدداً من الطلاب إزاء قضايا السلامة المهنية للعاملين . كما إن الطلاب كانوا أكثر قبولاً من الطالبات للنواقص والعيوب في تصميم المنتج ، وإنهم ( أي الطلاب ) كانوا أكثر أنانية وإبرازاً لمصلحتهم الذاتية على حساب مصلحة الشركة مقارنة بالطالبات . وكانت الطالبات أقل تسامحاً من الطلاب مع ممارسات الأعمال التي تبدو غير عادلة : كالتمييز والمحابة ( Favoritism ) والتحيز للأقارب ( Nepotism ) . في حين أكد الطلبة على إن مثل هذه

الممارسات مفيدة كطريقة لبناء روح الفريق والانسجام وتسهيل الاتصال وزيادة الثقة والولاء<sup>(10)</sup>. مثل هذه النتائج لا بد من أن تعني أن القادمين الجدد من النساء إلى العمل والإدارة سيمثلون دفعة إيجابية لأخلاقيات الإدارة التي هي في أمس الحاجة إليها .

ولاشك في أن الميل العام للنساء نحو الأعمال الأقل تحديا أو مغامرة ونحو الوظائف أكثر نعومة وهدوء وربما أقل حراكا وتغيرا مقارنة بالرجال الذين هم أكثر ميلا إلى التحدي والمغامرة وإلى الوظائف أكثر صعوبة والأكثر حراكا وتغيرا، يجعل النساء أقل ميلا إلى المخالفات والانتهاكات الأخلاقية مقارنة بالرجال الذين أخذوا فرصتهم الكاملة في تصميم وممارسة الأعمال كما يرونها ، فكانت هناك الفضائح الأخلاقية وممارسات الأعمال المشكوك بها وغير المبررة . وإزاء ذلك فإن النساء ربما سيكونن عامل موازنة وتهنئة وتدعيم للأخلاقيات في الإدارة والعمل .

#### 2-4- أخلاقيات الإدارة بين الفردية والجماعية

ليست الجماعية مبدأ أخلاقيا كما أن الفردية ليست خلاف ذلك ، وإن كانت الجماعية أقرب إلى التعاون والإيثار والفردية أقرب إلى المنافسة والأنانية . وهذا يعني أيضا أن السلوك الموجه نحو الجماعة (Group-Oriented Behavior) ليس بالضرورة هو أكثر التزاما بالمعايير الأخلاقية كما أن السلوك الموجه نحو الفرد (Individual-Oriented Behavior) لا يكون دليلا على اللاأخلاقية في الإدارة والعمل . دون أن يلغي ذلك حقيقة أن للجماعة معايير ومبادئ يمكن أن تعزز السلوك الأخلاقي للأعضاء العاملين في ظلها تتفوق على المعايير والمبادئ الفردية في هذا المجال . وإذا كانت الجماعة والعمل الجماعي وروح الفريق هي من الوسائل الفعالة في تحقيق الكفاءة في الإدارة والعمل<sup>(11)</sup>، فهل أن الميل نحو الجماعة بوصفها منظور متعدد الاهتمامات والمصالح يمثل توجهها نحو أخلاقيات

الإدارة مما يستوجب تعزيزه ودعمه من قبل الإدارة ؟ . في حين أن الفردية تمثل توجهها سلبيا نحو أخلاقيات الإدارة لأنها تقم حازرا كثيفا نفسيا من الإهتمامات الذاتية الصرفة وماديا من المصالح الخاصة ، لا يسمح برؤية الإهتمامات والمصالح الأخرى للآخرين أو الشركة أو المجتمع مما يستوجب الحد منها ومراقبتها . وفي المقابل هل أن الجماعة ومصالح الجماعة يمكن أن توجد ميلا قويا لأنانية مشتركة على حساب الأفراد الآخرين من خارج الجماعة وعلى حساب الجماعات الأخرى . ليس أن الصراع ما بين الجماعات ( Intergroup Conflict ) يمكن أن يكون بمثابة إصطراع قيم قبل أن يكون إصطراع مصالح ؟ وأن الجماعة في سعيها من أجل التماسك والتماثل توجد لها مصالح معايير ضيقة تكون على حساب مصالح ومعايير لأطراف أخرى . وإن الجماعة في تأكيد الفكرة الجماعية (Groupthink) التي تحجر على أعضائها أن يقوموا بأي تفكير خارجها ، فيكونوا هم أيضا من ضحاياها <sup>(12)</sup> . وربما ويمكن للجماعة أيضا أن توجد ميلا لطغيان الفرد فيها الذي تكون مبرراته في الجماعة ذات المعايير الداخلية القوية والتماسك الحديدي الداخلي أكثر مما توجد مبرراته في الفرد نفسه ؟ .

ومن أجل المناقشة لهذه التساؤلات نبدأ بتوصيف الفردية (Individuality) وهي أن يكون للفرد شخصية متميزة وسمات فريدة تميزه عن غيره كما أنها تحفره من أجل هذا التميز . وإذا كان هذا التميز حالة طبيعية لأن ليس ثمة شخصيتان متشابهتان لهذا فإن الفردية يمكن أن تعرقها في ظل هذا التنوع في الشخصيات بأنها "لتميز مع الآخرين" وبالتالي فإن هذا التنوع النفسي ( في الشخصية ) والاجتماعي ( في تجلياتها ) هو مسألة إيجابية ومشروعة أيضا ، لأن هذا التنوع هو مصدر قوي للأداء والتجديد والإضافة . ومن جهة أخرى فإن الفرد عندما يتصرف حسب طبيعته فهو يكون صادقا مع نفسه . وهذا موقف مشروع وأخلاقي خاصة وأن ذلك يجعل من الفرد أقرب إلى الصنق مع الآخرين .

ولكن وكما تؤكد التجارب فإن الفردية رغم مشروعية تميّزها فإنها في ظل المنافسة تكون هشة سهلة الانكسار والانجرار إلى الأنانية ( Egoism ) التي يمكن أن نعرضها في هذا المجال بأنها ( التميّز على حساب الآخرين ) . فلأن الإنسان لا يمكن أن يوجد إلا كفرد مع الآخرين فإن الفردية حالة طبيعية في ميل الفرد أن يكون هو نفسه كينونة متفردة ( مع أو ضمن الآخرين ) . إلا أن لا يعني بالضرورة التحول إلى الأنانية ( كينونة متطرفة على حساب الآخرين أو حتى بدون الآخرين ) . ولكن من المرجح أن ظروف المنافسة تجعل ذلك ذا احتمالية أكبر مقارنة بالجماعية . ففي ظل المنافسة نجد أن المجتمعات الأكثر ميلا إلى الفردية تقول : أن العجلة ذات الصرير العالي هي التي تحصل على الزيت . أي أن صاحب الصوت والرأي العالي يحصل على ما يريده على حساب غيره . في حين نجد المجتمعات الأكثر ميل إلى الجماعية تقول : إن الطائر الذي يتصايح هو الذي يتم صيده أولا . فالغرب ينصح بأن يرفع الفرد رأسه ليثبت وجوده ، وطبعا المقصود أن يرفع رأسه أعلى من الآخرين ، في حين نجد أن الشرق يحذر من أن المسمار الذي يرفع رأسه سرعان ما تنهال عليه المطارق (13) .

أما الجماعية ( Collectivity ) فهي ميل الأفراد للعمل بشكل مشترك كجماعة (Group) . وجوهر الجماعة هو التناغم والالتزام المشترك . فيصبح الفرد رغم الكينونة المنفردة عضوا متكاملًا في كينونة جماعية أو مجموعة ذهنية مشتركة (Common Mind-Set) تخضع لقواعد ومعايير مشتركة وتقوم على مسؤولية جماعية لتحقيق غرض معين يخدم جميع الأعضاء . ويمكن أن نشير إلى العوامل التي ترجّح دورا أكبر لعمل الجماعة على الفرد من أجل القيم والمعايير الأخلاقية في الإدارة والعمل :

أولا : إن الجماعة يمكن أن تكون أكثر امتثالا من الفردية للقواعد والمعايير ( سواء كانت قوانين أو معايير أخلاقية عامة أو قواعد ومعايير خاصة

بالجماعة ) . فالجماعة تقوم على العمل الجماعي ، المناقشة والقرار الجماعي . وهذا ما نجده في الثقافات الموجهة نحو الجماعة ، خلافا للفردية التي تقوم على النشاط الفردي ، المبادأة الفردية ، والقرار الفردي وهذا ما نجده في الثقافات الموجهة نحو الفرد<sup>(14)</sup>.

ثانيا : إن من بين العوامل الأساسية التي تعتمد الجماعة عليها في وجودها وتطورها عاملان أساسيان هما : التماسك ( Cohesiveness ) وهو درجة انجذاب كل عضو نحو الجماعة . ودرجة ملائمة من التماثل وعادة ما تتمثل بمعايير الجماعة ( Group Norms ) . هذان العاملان ينميان الامتثال والالتزام بالجماعة ومعاييرها . ورغم أن الفرد قد يمتلك هذا الامتثال والالتزام بالمعايير العامة ( والقوانين أو المبادئ والمعايير الأخلاقية ) إلا أنه قد لا يجد دعما موازيا كالذي يجده عضو الجماعة جراء التماسك بين أعضاء الجماعة والتماثل الذي توجده المعايير المشتركة للجماعة . مما يجعل من الجماعة عامل ترجيح لصالح المعايير الأخلاقية .

ثالثا : إن الجماعة تمارس تأثيرات قوية على أعضائها من أجل التناغم والامتثال . والتناغم ( Harmony ) هو مراعاة الأعضاء الآخرين عند العمل من أجل غرض مشترك ، والامتثال ( Obedience ) هو الالتزام المشترك بالمعايير والقواعد . ويمكن أجمال هذه التأثيرات في كون الجماعة هي أداة تماسك بين أعضائها ، وهي توجد قوة للنظراء ( Power of Peers ) الذين يؤثرون ببعضهم البعض كأعضاء في الجماعة ، وهي أخيرا تحدد السلوك الذي يتصرف وفقه أعضاء الجماعة وهذا ما تضمن تحقيقه معايير الجماعة بوصفها قواعد ومضامين متفق عليها ضمنيا أو صراحة بين أعضاء الجماعة . والواقع أن هذه التأثيرات الثلاثة يمكن أن تعمل من أجل تعزيز مواقف أكثر أخلاقية



للأفراد - الأعضاء في الجماعة دون أن يتوفر ما يناظر ذلك في حالة التصرف الفردي .

رابعاً : إن الجماعة بوصفها صيغة مشتركة لمصالح أعضائها تكون أقرب إلى التصالح من أجل الديمومة وإلى التعاون من أجل العمل الكفاء . في حين أن الفردية بوصفها ميلا إلى الذاتية والاستقلال الذاتي عن الآخرين ، تكون أقرب إلى التصادم من أجل التمييز وإلى الصراع من أجل التفوق .

خامساً : إن تعدد أعضاء الجماعة يجعل للجماعة منظورا تعدديا في الرؤى والمصالح . وهذا بحد ذاته يجعل الموازنة في الجماعة أقوى من الحالة الفردية. بل إن هذه الموازنة يمكن أن تعمل لصالح المشروعية الأخلاقية ولصالح المسؤولية الاجتماعية .

فلو أخذنا حلقات الجودة ( Quality Circles ) في المصانع ( أو الوحدات الخدمية ) والتي قد تشكل بشكل رسمي أو غير رسمي من العاملين في الإنتاج والصيانة والمخازن وإدارة الإنتاج .. الخ فإنها توفر منظورا تعدديا لمعالجة أية مشكلة فيكون للإنتاج وللصيانة والمخازن وإدارة الإنتاج ولكل الأطراف ذات العلاقة رأي ودور في هذه المعالجة بما يضمن قدرا من الموازنة بين مصالح ومطالب الجميع . وحتى في جماعة العمل غير الرسمية التي تتشكل من العاملين فقط . فإن مواقعهم في الأقسام المختلفة والخبرات المتنوعة للعاملين والمواقف المتشددة للبعض والمتساهلة للبعض الآخر ، تعمل من أجل قدر من الموازنة يكون لصالح المواقف العادلة والسليمة في العمل .

سادساً : إن الجماعة في تأكيدها على المعايير والقيم الجماعية توجد ما يمكن تسميته التداوب الأخلاقي ( Ethical Synergy ) الذي هو مجموع مزايا معايير وقيم الجماعة أكبر من مزايا معايير وقيم الأفراد منفردين . ولعل هذا المجموع الأكبر يظهر في جانبين ، الأول : جعل الأفراد ذوي المعايير والقيم

أقل الأخلاقية يرتقون إلى مستوى نظرائهم في الجماعة من جهة ، والثاني يظهر أيضا في التطور الحاصل في المعايير والقيم الأخلاقية للجماعة جراء التفاعل والعمل الجماعي وروح الفريق بينهم من جهة أخرى .

سابعاً : إن الإدارة الجماعية ربما تكون ذات تأثير أكبر في الحد من إنخراط الشركة في سياسات وخطط أو من إنخراط المديرين في قرارات وبرامج ما يمكن إعتباره مفاهيم وممارسات لا أخلاقية . فالتمثيل المتعدد لأطراف المصلحة في هذه الإدارة يمكن أن يعمل بشكل أفضل من أجل المسؤولية الاجتماعية بصيغة توازن المصالح ، ومن أجل أخلاقيات الإدارة في إبقاء الشركة في المجال الآمن بعيداً عن الفضائح الأخلاقية . وهذا خلاف ما يمكن أن يتحقق في ظل الإدارة الفردية التي هي أقرب إلى الجموح لحساب مصلحة واحدة على حساب المصالح الأخرى ، وإلى الوسائل غير المشروعة لتحقيق الغايات الضيقة والفردية للمديرين . فموانع الجماعة ضد الإنجرار إلى مواقف لا مشروعة بالتأكيد أكبر من موانع الفرد في الأمر نفسه .

ومع كل ما تقدم ومع التأكيد على أن الفردية والجماعية ليست أمراً جيداً صحيحاً بحد ذاته ، وإنما العبرة في الأخلاقيات التي تحكم كل منها . وهذا قد يعني الحياد في المفهومين إلا أن التحليل الذي قد مناه يجعلني أسارع إلى التأكيد على أن الفردية قد تجمع أكثر من الجماعة نحو الأنانية والمواقف غير المتوازنة وحتى اللامشروعة . وإن الجماعة هي أقل عرضة لذلك بفعل توازنها الداخلي ومسؤوليتها المشتركة وروح الفريق التي يمكن أن تتمتع بها .

وأخيراً فإذا كانت الفردية أنت بالرأسمالية وتدعمت بها حيث الأساس الذي تعبر عنه تعبيراً مربحاً وصارخاً في مجال الأعمال : أنا في منفعي وغيوبي على حد سواء خير للمجتمع . فإن الجماعة أنت بالاشتراكية وتدعم فيها حيث الأساس الذي يعبر عنها تعبيراً صريحاً وصارخاً هو أن : منفعة مشتركة

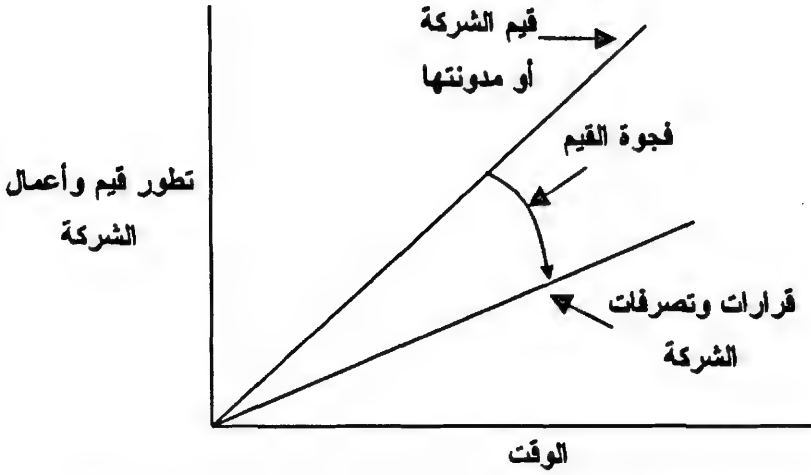
بمستقال خير من منفعة غير مشتركة بقنطار . وربما كانت الأخلاقيات هي أفضل من يساهم في تشذيب الاثنين من أجل مديرين أكثر مسؤولية اجتماعية وأخلاقيات في مجال الأعمال .

## 2-5- فجوة القيم في أخلاقيات الإدارة

تمثل فجوة القيم ( Value Gap ) مشكلة مصداقية بالنسبة لشركات الأعمال حيث إن هذه الفجوة كلما كانت واسعة وعميقة أدت إلى أن يسود جو الريبة والشك ( Skepticism ) في الإدارة والعمل . وفجوة القيم تعني إن ثمة بونا معيناً بين القيم التي تعلنها الشركة والقيم إلى تعمل على أساسها فعلاً في أية فترة زمنية . ويمكن تمثيل فجوة القيم بيانياً كما في الشكل رقم ( 2-1 ) .

يلاحظ من الشكل إن فجوة القيم يمكن أن تتطور مع الوقت وهذا يمكن تفسيره في تطور أعمال ، منتجات ، ومجالات الشركة ، مما يفرض عليها إن تعتل قيم الشركة الحالية لو أن تضع قيم جديدة للشركة تتعلق بالأنشطة والمجالات الجديدة . كما إن الفجوة يمكن أن تكون واسعة أو ضيقة حسب اهتمام الشركة والتزامها بقيمها المعلنة أو مدونتها الأخلاقية . ويمكن أن نشير إلى أن الفجوة عادة ما تكون في مجال القيم والأخلاقيات أعلى منها في مجال القرارات والتصرفات الموجهة إلى الربح . وهذا يعود إلى أن قيم وأخلاقيات الشركة تعبر عن المثل والنموذج بصيغة الطموح الذي تسعى للارتقاء إليه ، بينما تمثل قراراتها وتصرفاتها الواقع الفعلي للشركة وضروراته المتحكمة وهذا الواقع تسعى الشركة ضمن مل تسعى إليه إلى الارتقاء به إلى مستوى القيم والأخلاقيات .

الشكل رقم ( 2 - 1 ) : فجوة القيم في الشركة



ولاشك في إن جميع شركات الأعمال تعاني من فجوة القيم وإن كان ذلك بدرجات متباينة ولعل هذا يعود إلى أسباب أساسية يمكن تحديدها فيما يأتي :

أولا : الفجوة الزمنية بين وضع قيم الشركة أو مدونتها الأخلاقية ( في الماضي ) وبين ما هو صحيح الآن ؟ وهذا بالتأكيد يطرح ما أكده بيرسون ( A.E.Pearson ) بأن على الشركة أن تطرح السؤال الصعب : هل نحن نملك القيم الصحيحة من أجل ما هو صحيح الآن<sup>(15)</sup>؟

فمع مرور الزمن يحدث تغير تدريجي في واقع الشركة الذي يبدأ بالانفصال عن القيم المعلنة . وفي حالات كثيرة هناك تأثير كبير ملحوظ بفعل الفجوة الزمنية جراء سرعة التطورات في الأعمال والأسواق والمجالات سواء بتأثير المنافسة متعددة الأطراف والتكنولوجيا الجديدة والعولمة كتوسعات خارج الحدود إلى بيئات وثقافات أخرى . وإذا كان هذا التطور يتم تحت تأثير التراكم الزمني ، فإن جانبا آخر من الفجوة الزمنية يظهر في حالة الشركات التي تركز على المستقبل فتضع القيم والأخلاقيات من أجل المستقبل . ولقد أشار هاميل وبراهايل ( Hamel and

( Prahalad ) إلى أن التحول إلى المستقبل يطرح أسئلة من أجل المستقبل تختلف عن الأسئلة اليوم ملخصا هذا التحول في ستة أسئلة كما مبين في الجدول ( 2-2 ).  
والواقع أن هذه الأسئلة التي تنشأ بفعل التحول ستجعل الشركة بحاجة إلى تغييرات في القيم . فمثلا إن الانتقال من عملاء اليوم : الأطباء بشكل عام إلى أن يكونوا : أطباء قلب فقط يتطلب رؤية وقيم أخلاقية جديدة تتسجم مع زبائنها الجدد .  
ولا شك أن هذه الحالة ستؤدي إلى أن تكون قيم وأخلاقيات الشركة أعلى بكثير من واقعها الراهن وكذلك ومن قيم الحاضر وكذلك من أساسها الأخلاقي الذي انطلقت منه في الحاضر .

الجدول رقم ( 2-2 ) : التحول إلى المستقبل

اليوم	المستقبل
— من تخدم من الزبائن اليوم ؟	— من تخدم من الزبائن في المستقبل ؟
— من خلال أية قنوات تصل لزبائنك اليوم ؟	— من خلال أية قنوات تصل إلى زبائنك في المستقبل ؟
— من هم منافسوك اليوم ؟	— من سيكون منافسوك في المستقبل ؟
— ما هي القاعدة لميزتك التنافسية اليوم ؟	— ماذا ستكون قاعدة ميزتك التنافسية في المستقبل ؟
— من أين يأتي هامشك اليوم ؟	— من أين سيأتي هامشك في المستقبل ؟
— ماهي مهاراتك وقدراتك التي تجعلك فريدا اليوم ؟	— ماهي مهاراتك وقدراتك التي ستجعلك فريدا في المستقبل ؟

Source: Gary Hamel and C.k.Prahalad: Competing for the Future, HBR, Vol. (72), No. (4), July-Aug 1994, p127.

ومن المتوقع إن يواجه الابتكار الأخلاقي ( كنموذج لما سيكون على الشركة مراعاته في المستقبل ) تجاهلا مؤلما وربما عدم رضا من الآخرين ومن المجتمع كما هو الحال عند الحديث عن أخلاقيات الشركات الافتراضية ( Virtual Corporation ) أو أخلاقيات الاختبارات الجينية لحماية العاملين في

الشركات أو المتقدمين لحصول على وثائق التأمين في شركات التأمين أو عند التوصل إلى مفاهيم أخلاقية جديدة .. الخ وهذه كلها تسبق واقع الشركات الحالية أو تسبق المجتمع ومفاهيمه . وهذا ما يمثل مصدرا آخر لفجوة القيم .

ثانيا : فجوة الفهم : وهذه تظهر ما بين العاملين في المستويات التنظيمية المختلفة وكذلك في المجالات الوظيفية المختلفة في الشركة وأحيانا في نفس المستوى التنظيمي . وهذا ما يوجد مشكلة عدم الاتساق إزاء قيم الشركة . ويمكن أن نلاحظ أن فجوة الفهم يمكن أن تظهر بفعل ضعف الإطلاع على قيم الشركة كما قد تكون الفجوة بفعل الرسائل الغامضة التي ترسلها الإدارة عن قيم الشركة عندما تكون غير مكتوبة ، أو عندما تكون هناك مدونة أخلاقية دون أن تلتزم الشركة بها بدقة أو عندما لا تعاقب من يقوم بانتهاكها مما يوجد إرباكا واختلافا في فهم قيم وأخلاقيات الشركة .

ويمكن قياس درجة الفهم في الطلب من العاملين أن يقدموا وصفا لهذه القيم ، فإذا كانت الإجابة بنفس الكلمات أو المعاني أو الدلالة فإن هذا يعني وجود اتساق في فهم القيم والأخلاقية ، وإذا كان التباين واسعا وعميقا دل ذلك على عدم الاتساق ووجود هذه الفجوة في الشركة .

ثالثا : فجوة البيئات : عندما تميل الشركة للتوسع خارج حدود بلدها ، فإنها تواجه مشكلة البيئات المختلفة التي تعمل فيها حيث أن كل بيئة لها خصوصية وخلفية تاريخية وسمات ثقافية متميزة وقيم وأخلاقيات تختلف كثيرا أو قليلا عن القيم والأخلاقيات التي تعمل وفقها الشركة في بيئة بلدها الأم . وهذا ما واجهته ولا زالت الشركات العالمية والمتعددة الجنسيات . ولقد سعت هذه الشركات جاهدة من أجل التوصل والتطوير لمعايير وقيم عالمية ، إلا أن الدلائل لازالت تشير بقوة كما أكدت ذلك الدراسات الكثيرة أنه لا توحيد قياسي ( Standardization ) في القيم الأخلاقية على المستوى العالمي . فإذا كانت

العولمة قد استطاعت أن توجد وتسوّق بعض السلع القياسية على مستوى العالم كالجينز ، الكوكاكولا ، الساعة العشرية ، همبركرماكدونالد ، الأحذية الرياضية، ربطة العنق ، والحقائب اليدوية ... الخ ، فإن الكثير من السلع لازالت تواجه الفشل تلو الفشل بسبب عدم التكيف لحاجات الأسواق الخارجية التي توزع فيها . ولقد أشار توم بيترز (T.Peters) إلى أنه ليس ثمة ما يسمى بالصنف العالمي : نوع واحد من حساء الطماطم لأكثر (125) بلدا (16). وإذا كان هذا هو الحال فيما يتعلق بالسلع المادية فإن البحث عن المعايير والقيم العالمية لم يحقق شيئا يذكر . حيث أن الدراسات تشير إلى اختلافات في هذه القيم والمعايير حتى ضمن المجتمعات الغربية نفسها (17). ونشير في هذا الصدد إلى تعليق الفيلسوف ميشيل والزر (M.Walzer) على الإعلان العالمي لحقوق الإنسان بالقول (ليس هناك إسبرانتو للأخلاقيات العالمية) (18). والاسبّرانتو (Esperanto) هي محاولة طموحة إلا أنها لم تكن واقعية للتوصل إلى لغة دولية مكونة من الكلمات المشتركة للغات الأوروبية الرئيسية .

ولاشك في أن محاولات الشركات في فرض قيمها في بلدانها الأم على الدول المضيفة قد اصطدمت بمعارضة شديدة حيث يمكن اعتبارها ضربا من الإمبريالية الأخلاقية ( Ethical Imperialism ) التي تحاول فرض قيم الأعمال الجيدة في بلد باعتبارها قيم مطلقة جيدة وقابلة للتبني والتطبيق في كل بلد . ويمكن أن نلاحظ اختلاف الرؤى والمفاهيم والقيم في الإطار رقم ( 2 ) .

الإطار رقم ( 2 ) : ثقافة وأخلاقيات قرصنة البرمجيات

قبل الغلغز على جولة النسبية الأخلاقية ، من ضروري التوقف والاهتمام بالعواقب الاقتصادية المحتملة لموقف ( عندما تكون في روما تصرف كالرومان ) في مجال أخلاقيات الأعمال . إن إلقاء نظرة على الإحصائيات الحالية لقرصنة البرمجيات ( Software Piracy ) في الولايات المتحدة فإن البرمجيات المقرصنة تقدر بحوالي ( 35 % ) من مجموع سوق البرمجيات ، وإن خسائر الصناعة من ذلك تقدر بحوالي ( 2,3 ) بليون دولار سنويا . كما بلغ حجم القرصنة في ألمانيا ( 57 % ) وفي إيطاليا واليابان ( 80 % ) .

وإن المعدلات في الدول الآسيوية يتوقع أن تكون تقريبا ( 100 % ) . ومع أن هناك قوانين ضد قرصنة البرمجيات في هذه الدول ، فما الذي يؤدي إلى هذه الاختلافات ؟ . ومن أجل الإجابة نقول : رغم أن مستوى التطور الاقتصادي للبلد يلعب دورا كبيرا في تفسير ذلك ، فإن الثقافة الخاصة في كل بلد وما تتضمن من مواقف أخلاقية توجه سلوك الشركات والأفراد قد تكون هي العامل الحاسم . ففي التقرير السنوي عام 1995 لجمعية ناشري البرمجيات ( Software Publishers Association ) جرى الربط لقرصنة البرمجيات بشكل مباشر بالثقافة والمواقف الخاصة بها . فقد وصف التقرير إيطاليا وهونك كونك بأنهما تتخلان في العالم الأول ( المتقدم ) من حيث دخل الفرد ، وضمن العالم الثالث من حيث معدلات القرصنة . فعندما تسأل إن كان الفرد يمكن أن يستخدم البرمجيات بدون الدفع من أجل هذا الاستخدام ، فإن أغلب الناس في إيطاليا وهونج كونج يقول : لا . ولكن الناس في بعض الدول ينظرون إلى هذه الممارسة بأنها أقل لا أخلاقية مما يراه آخرون في دول أخرى .

إن الثقافة الكونفوشية مثلا تؤكد على أن الفرد يجب أن يتقاسم مع المجتمع ما يقوم باكتناده . وهذا ربما يشجع الصينيين وغيرهم في الدول الآسيوية الأخرى على أن يعتبروا مفهوم الملكية الفكرية كوسيلة يحاول من خلالها الغرب المحافظة على احتكار ثقافته التكنولوجي . فماذا يحدث إذا المواقف الأخلاقية عبر العالم تسمح بقرصنة البرمجيات على نطاق واسع ؟ إن هذه الحالة ستؤدي إلى أن تمتنع شركات البرمجيات عن استثمار المزيد لتطوير منتجات جديدة ، لأنها لا يمكن أن تتوقع أي عائد لاستثماراتها في مناطق معينة من العالم . وعندما تخلف الأخلاق في دعم الابتكار التكنولوجي ، فإن هناك عواقب ستكون أبعد من الإحصائيات حيث يتم فقدان الوظائف وتعرض أسباب الرزق إلى الخطر لأعداد كبيرة تعمل في هذا المجال .

إن الشركات يجب أن تعمل أكثر لكي تقوم الحكومات بتعزيز قوانين الحماية ضد القرصنة وعليها أن تتعاون مع الشركات المحلية الأخرى لمساعدة المواطنين على إن يلهموا عواقب القرصنة وتشجيعهم على تكريم التمييز الأخلاقي في الممارسة .

☛ التطبيق : إن النسبية الأخلاقية التي يعبر عنها موقف ( عندما تكون في روما تصرف كالرومان ) وهذا ما يعول عليه البعض من دول جنوب شرقي آسيا لتحقيق مزايا في مواجهة الشركات الغربية ، تقابله الشركات الغربية التي طالما تعاملت مع بقية دول العالم بغيرسة وإستعلاء في فرض معاييرها وقيمتها المادية الباردة فيما يشبه إمبريالية ثقافية وأخلاقية إن صح التعبير في تأكيدها على موقف الأعمال ( ما هو جيد هنا هو جيد هناك ) . وإذا كان مطلب العدالة والتوازن أصيلا وضروريا من الناحية الأخلاقية ، فلا بد أن يكون ذلك منظورا من مصلحة جميع الأطراف . ومن المؤكد أن هذا ما لم تعد عليه الشركات الغربية التي اعتادت ولفترة طويلة أن ترى أن ما هو جيد لها وفي بلدنا هو الأخلاقي لها ولآخريين أيضا .

Source: Thomas Donaldson, Values in Tension : Ethics Away from Home, HBR, Vol.(77), No.(5), Sep-Oct 1999, p52.

وحيث أن العولمة ( Globalization ) لم تود ولن تؤدي كما نرى في المستقبل إلى عولمة الأخلاقيات ( بصيغة معايير وقيم موحدة تصلح لكل



البيئات والثقافات ) ، فإن فجوة القيم ستظهر بفعل تنوع البيئات جراء عمل الشركات في الخارج . وربما هذا يفسر ميل الشركات العالمية إلى المزيد من الاعتماد على المديرين الوطنيين والمحليين في الدول المضيفة التي تعمل فيها في محاولة لإيجاد قدر معين من التوفيق بين قيم الشركة وبين قيم البيئة التي تعمل فيها ويجب التكيف لها .

رابعاً : فجوة الأقوال والأفعال : وهذه الفجوة شائعة في القسم الأعظم إن لم تكون في جميع الشركات بدرجات متباينة سواء كانت الأقوال تمثل في القيم المعلنة أو المدونة الأخلاقية المكتوبة وفي التصريحات ، في حين تكون الأفعال ممثلة بالسياسات والخطط والقرارات والتصرفات التي يتم تنفيذها من قبل الشركة .

في حين أن العامل الحاسم في فجوة البيئات تمثل في تنوع المفاهيم و القيم حيث أن لكل بيئة خصوصية و منظور متميز هو نتاج تكوينها التاريخي و ثقافتها الراسخة و ثقافتها المتميزة .

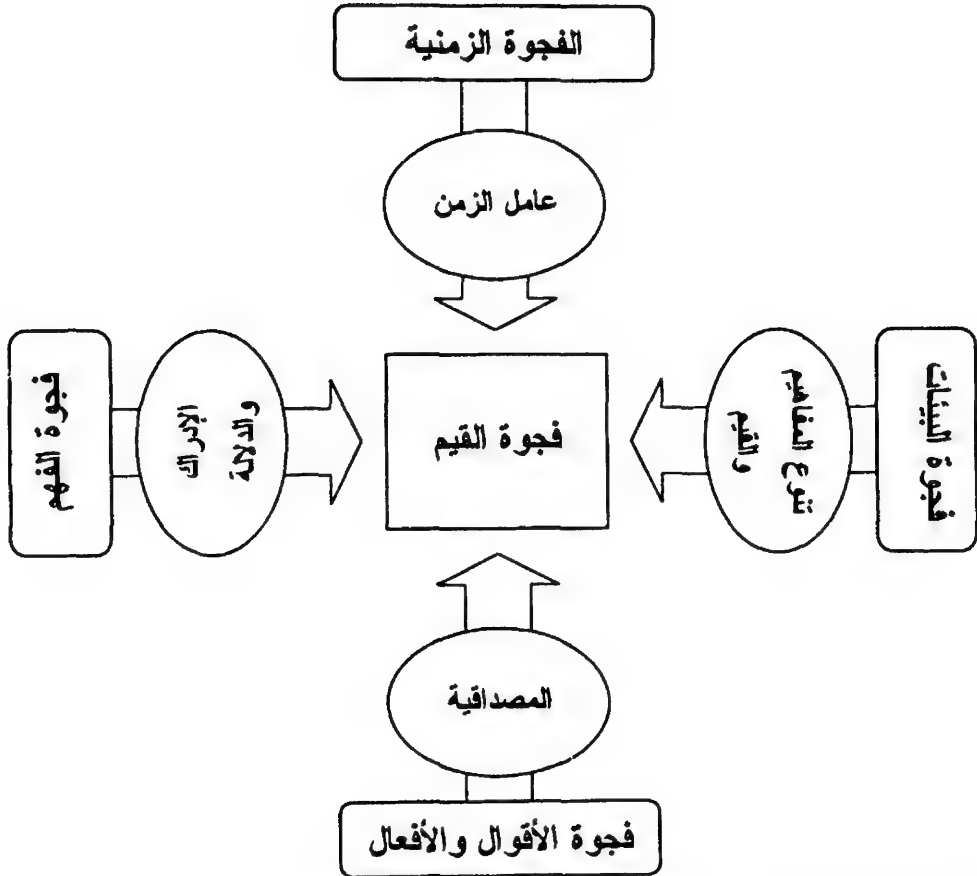
أما في فجوة الفهم فإن العامل الحاسم يتمثل في إدراك العاملين للقيم والأخلاقيات في الشركة ودلالة معانيها لديهم لكي تنعكس في القرارات و التصرفات التي يضطلعون بها . وأخيراً فإن العامل الحاسم في فجوة الأقوال و الأفعال يتمثل في المصادقية أي مدى الانسجام الذاتي بين أقوال المديرين و أفعالهم . والشكل رقم ( 2-3 ) يوضح ذلك .

## 2-6- أخلاقيات الزبون

لم يعد الزبون ( Customer ) في خياراته سلبياً كما كان في بداية هذا القرن حيث كان نظرياً يستطيع أن يطلب أي لون ولكن بالآخر لا يأخذ إلا اللون الأسود كما كان يقول هنري فورد في العشرينات : من حق الزبون أن يطلب أي لون ما دام اللون أسوداً . فلقد أصبح الزبون في ظل المنافسة قادراً حقاً على أن يختار أي

لون من ألوان الطيف الشمسي دون أن يكون واحدا من الألوان له أرجحية لأن الشركة المصنعة تريد ذلك .

الشكل رقم ( 2-3 ) فجوة القيم وأسبابها



كما أصبح الزبون أكثر قدرة على أن يكون إيجابيا في معايير الاختيار وقيمه بعد أن أصبح قادرا على أن يسمع ويتفاعل مع الصغير الذي يتعالى مع الفضائح الأخلاقية ، وما دام يجد المعلومات التي تساعد على الحكم فيما يتعلق بالشركات التي هي أكثر مسؤولية اجتماعية وأخلاقية من الشركات الأخرى .

لقد اتسم التطور الكبير الذي حصل عقب الحرب العالمية الثانية ، بالتحول من كون السوق هي سوق المنتج ( حيث الطلب كان أكثر من الإنتاج والإنتاج هو الذي يتحكم بالطلب ويدفعه بشروطه ) إلى أن يصبح السوق هو سوق الزبون ( حيث الطلب أصبح أقل بكثير من الإنتاج المتحقق من قبل منافسين كثر والسوق هو الذي يسحب الإنتاج ) . وبدأنا نسمع أحاديث كثيرة عن التحول في النظرة إلى الزبون . وبعد أن تركّز الشركة إهتمامها الرئيسي على نظامها التشغيلي داخل المصنع ، حيث توجد مراكز التكلفة وتتحقق فيها الكفاءة وقيادة التكلفة ، أصبح التركيز في الإهتمام ينصب على حاجات الزبون وتطلعاته في السوق ، حيث تواجه مراكز الربح . فكل ما يتم في المصنع هو التكلفة ولا شيء غير التكلفة أما العائد سواء كان إجماليا أو صافيا فلا يتحقق إلا في السوق وعند الوصول إلى الزبون الذي يشتري ويدفع . وكانت هذه الرؤية إيذانا بالانتقال إلى سوق الزبون .

ومع هذا التحول فإن الزبون الذي كان هو آخر من يتم التفكير به فيما يجب أن تقوم به الشركة ، وإن الزبون هو ذلك الشخص أو النسمة ( Capita ) الذي ينتظر في السوق ليتلقف ما تقدمه أو تفرضه عليه الشركة في ظل اهتمام الشركة بالتكلفة أولا في ظل مما تطلق عليه أدبيات الإدارة المتخصصة بالمدخل الإنتاج او مدخل دفع التكنولوجيا ( Technology Push ) ، أصبح ولأول مرة هو الذي يجب أن يحدد ما يريد ومن ثم على الشركة أن تحدد ما تنتج في ظل ما يطلق عليه بالمدخل التسويقي أو سحب السوق ( Market Pull )<sup>(23)</sup>. ومن ثم ليصبح الشعار الذي تتبناه الشركات : الزبون أولا ، الزبون هو السيد في ظل قاعدتين ترتكزان على الزبون كلياً وهما :

القاعدة الأولى : أن الزبون هو على حق دائما .

القاعدة الثانية : إذا لم يكن الزبون على حق ، أرجع إلى القاعدة الأولى<sup>(24)</sup>.

وبدأنا نسمع عن ثورة الزبون ، والزبائن رصيد ثابت ومتزايد القيمة ، الزبائن ذي الولاء ( Royal Customers ) ، والزبائن مدى الحياة ، والمنتج الزبوني ( Customized Product ) وغير ذلك الكثير . مما يمجّد الزبون ليظهر وكأنه هو الذي يوقع قوائم أجور العاملين وهو الإوزة التي تبيض ذهباً .

وهكذا أصبح للزبون هو الذي يحدد قيمة الأشياء ( للسلع والخدمات ) التي تقدمها الشركة وهذا هو مفهوم القيمة المتصورة ( Perceived Value ) ، وهو الذي يحدد معنى الجودة في السوق وهذا هو مفهوم الجودة المتصورة ( Perceived Quality ) . وبالتالي فما يريده الزبون هو ما يجب أن تعمل من أجله الشركات وإن ما يتصوره ويعيه الزبون هو المصدر الأخير لقرار الشراء من قبل الزبون . والسؤال الذي يطرح نفسه في ظل هذا التحول هو : هل إن الزبون تصرف بمسؤولية اجتماعية أو أخلاقية إزاء ما يطلبه من الشركات ؟ هل إن شروطه الذاتية في قبول للشراء للسلع والخدمات التي تقدمها الشركات كانت ذاتية واقتصادية صرفة أم كانت ذات أبعاد اجتماعية وأخلاقية ؟ وأخيراً إن الزبون الذي يظهر في المصوح واستطلاعات الرأي مطالباً بأن تكون الشركات أكثر أخلاقية ، هل تصرف في قرارات الشراء أو التعاقد مع الشركات أو في المواقف المختلفة إزاءها على أساس مما يمكن تسميته بأخلاقيات الزبون (Ethics of Customer) ؟ وتعني أخلاقيات الزبون مجموعة المبادئ والمعايير التي تحدد ما هو جيد أو سيئ في سلوك الزبون في السوق . فهل إن الزبون عندما يشتري سعة أو خدمة ما يكون خياره على أساس اقتصادي صرف يرتبط بالقيمة والسعر أم إنه يقرن خياره بأساس أخلاقي أي هو صحيح وسليم في سلوك الشركات الموردة للسلع والخدمات ؟ وهل إنه مستعد أن يشتري السلعة أو الخدمة الرخيصة أو الجودة الأحسن من أية شركة مهما كانت سمعتها وصورتها في المجتمع أو يتخير السلع والخدمات من الشركات ذات السمعة الطيبة أخلاقياً ؟

وهل هو يتصرف وفق أسس أخلاقية أو اجتماعية أو بيئية في مقاطعة الشركات التي :

— تعرضت لفضائح أخلاقية كالرشاوى أو الاختلاس أو الابتزاز ، الإعلان المظلل .. الخ .

— كانت قراراتها وتصرفاتها ذات تأثيرات اجتماعية سلبية كالتمييز العنصري أو الجنسي ، عدم المشاركة في البرامج الاجتماعية والخيرية ... الخ .

— كانت منتجاتها وخدماتها ذات أضرار وتأثيرات مضرّة بالبيئة .

وللإجابة على ذلك ومن أجل استطلاع وتحليل أخلاقيات الزبون نشير إلى ما يأتي:

أولا : الشركة — الزبون وعلاقة القيمة — السعر : في أحيان كثيرة فإن الشركات في سعيها من أجل الربح الأقصى ، تبدو أنانية وشرهة ، وكذلك فإن الزبون يبدو في حالات أكثر أنانيا وشرها لأهم له إلا أن يحصل على أقصى ما يستطيع من الشركة . وإذا كان بالإمكان أن نتصور تطورا لعلاقة الشركة بزبائننا ، فيمكن أن نلاحظ أن الشركات كانت في النصف الأول من هذا القرن تتعامل مع زبائننا بأقل قدرا من الاهتمام حيث كان اهتمامها الأكبر يتركز على ما هو داخل المصنع . فكانت الكفاءة وخفض التكاليف ودوافع العمل تحتل الأهمية الأكبر ، فكان الإنتاج أولا وعلى التسويق أن يسوق ويبيع ما ينتج .

ولكن هذه العلاقة تطورت بسبب المنافسة المتزايدة والتطور التكنولوجي وتنامي وعي الزبون فيما يتعلق بحاجاته وتطلعاته وهذا ما تمثل في الحركة المستهلكية ( أنظر الإطار رقم 3 ) من جهة وما يطلب من قيمة في السلع والخدمات مقابل ما يدفع من سعر لها من جهة أخرى ، ليصبح التسويق أولا أو الزبون أولا هو الأساس في تحقيق الميزة التنافسية للشركة . وفي هذه التطور ظلت العلاقة بين الشركة وزبائننا تتحدد في جانبها الأكبر بالعلاقة بين القيمة / السعر . فالقيمة المستهدفة من قبل الزبون تعني سعر أقل مقابل سلعة أكثر أو

خدمة أفضل . لتتحول الشركات نحو إنتاج ما يمكن تسويقه وبيعه إنسجاما مع ما يطلبه الزبون في السوق وليس بناء على ما تفرضه الشركة عليه . لهذا تسعى الشركات إلى جذب الزبون من خلال تحسين القيمة ( مادة أكثر أو خصائص أفضل أو جودة أعلى ) في منتجاتها وخدماتها . ولقد أشار سميث وناجل ( Smith and Nagle ) في دراستهما حول علاقة القيمة بالسعر ، إلى ما تقوم به مطاعم الوجبات الصغيرة بتقديم زوائد إضافية في وجباتها لتحقيق ميزة لربائنها<sup>(25)</sup>.

إن أخلاقيات الزبون في ظل هذه العلاقة يمكن أن تعني أن على الزبون ( وكذلك جمعيات حمايته ) أن يضع مطالب إضافية وفي المقدمة منها مطالب أخلاقية على الشركات التي يتعامل معها مراعاتها والتقيّد بها . ومع أن هناك محاولات لا زالت في بداياتها من أجل تعزيز دول الزبائن في دعم مشروعات حماية البيئة حيث لجأت جمعيات حماية المستهلكين أو الزبائن إلى منح شهادة السلع أو الخدمات الودية بيئيا ( Environmental Friendly ) أو ما يسمى بالمنتجات الخضراء الجديدة ( New Green Products ) للشركات التي تساهم لحماية البيئة فتقوم بتأشير منتجاتها بهذه الشهادة . وبهذه الطريقة يتم دفع الزبائن ( وكذلك المشتريات الحكومية ) لتفضيل هذه السلع على غيرها بما في ذلك قبول الزبون تحمل تكلفة إضافية في شرائها من أجل بيئة أنظف<sup>(25)</sup>.

وهذه الطريقة وسيلة ضغط على الشركات التي تستخدم مواد غير قابلة للتدوير أو تنتج سلعا مضرّة بيئيا أو تستخدم موادا غير قابلة لإعادة الإستخدام أو لإعادة التصنيع . ومع أنها طريقة مفيدة إلا أنها لا زالت بعيدة عن تكون فعالة فلا زال القسم القليل من الشركات هو الذي يضع مثل هذه الإشارات الدالة على سلعه أو أماكن تقديم خدماته . كما إن المطلوب إن يتم توسيع هذا التفضيل ليشمل الشركات الودية أخلاقيا ( Ethical Friendly ) وليس فقد الودية بيئيا،

لأن التلوث الأخلاقي أنصح التعبير أكثر ضررا على المجتمع من التلوث البيئي. وان يكون الالتزام بها من قبل الزبائن إلزاما أخلاقيا وليس إلزاما عرضيا كما تحدث في الغالب مما جعل الكثير من الشركات غير متحمسة لهذه الممارسات. وان شركات التدخين خير مثال على ذلك فرغم التحذير من خطورة التدخين الذي قبلت الشركات كتابته على علب السجائر، فإن الزبون لازال يتصرف سواء إزاء نفسه أو إزاء المجتمع بطريقة لا تتم عن مسؤولية على الأقل في هذا المجال .

### إطار رقم ( 3 ) : المستهلكية ( Consumerism )

أن المستهلكية أو حركة المستهلك حركة منظمة من أجل تحقيق قدر معين من التوازن والمعادلة بين قوة الشراء لدى المستهلك ( الزبون الأخير ) وقوة الإنتاج أو البيع لدى الشركة . ومع أن الأساس في نشأة هذه الحركة كان الإحساس بتعسف الشركات وربما فضاحتها الأخلاقية في تعاملها مع المستهلك . حيث أن المستهلكين لعبت دورا في تعزيز وعي المستهلك من جهة وإيجاد نوع من التنظيم لجعل المستهلكين يمتلكون قدرة التأثير على الشركات التي لا تحفل بمصالح المستهلكين . ولقد استخدم المستهلكون في منظمات وجمعيات حماية المستهلك أساليب عديدة في مواجهة الشركات منها : مجموعات الضغط الحكومية ، حملات الصحافة ، ومقاطعة المستهلكين لمنتجات هذه الشركة أو تلك .. الخ .

ولقد انتشرت المستهلكية على نطاق واسع في الولايات المتحدة وأوروبا . ففي الولايات المتحدة فإن البدايات الأولى للمستهلكية أو حركة المستهلك كانت في بداية هذا القرن لمواجهة مشكلة تنامي قوة الأعمال والظروف غير الآمنة في صناعة اللحوم وفضائح صناعة الأدوية حينذاك . وكانت حركة المستهلك الثانية قد انطلقت في الثلاثينات بسبب ارتفاع أسعار المستهلك خلال الركود العظيم ( Great Depression ) وفضيحة أدوية أخرى . أما حركة المستهلك الثالثة فبدأت في الستينات في ظروف جديدة من ارتفاع مستوى التعليم والوعي العم في المجتمع وجو غير ملائم إزاء شركات الأعمال الكبيرة التي كانت تتسم بالممارسات المتلافة وغير الأخلاقية . فكانت هناك انتقادات لها وتحقيقات معها من قبل الكونغرس الأمريكي الذي اقترح تشريعا لحماية المستهلك . وبالفعل مرت بعض القوانين بعد أن زاد مؤيدو هذه الحركة كثيرا . وأخذت تتسع إلى أوروبا لتصبح قوية جدا . ويمكن أن نشير إلى الممارسات السيئة التي قامت بها

## الفصل الثاني : قضايا مهمة في أخلاقيات الإدارة

الشركات وأدت إلى زيادة الاهتمام بالمستهلكية : عيوب ومخاطر سميّة ومحتمة أخرى في المنتجات لم تختبر جيدا من قبل الشركات ، عدم ظهور الآثار المضرة الناتجة عن الاستخدام طويل الأمد للمنتجات كالسجائر والكحول وغيرها ، عدم إرجاع أو تعويض المنتجات التالفة بعد اكتشاف عيوب خطيرة فيها ، عدم وضع تعليمات السلامة على الأغلفة ( المصنعون لا يقومون بذلك لإعتقادهم إن ذلك يعني ضمنا أن المنتجات غير آمنة ) ، الإعلان الذي يستغل سرعة تأثير الشباب ، الإعلان المضلل المخادع ، البيع تحت الضغط العالي لزبائن يتجاهلون طبيعة المنتجات ، أو وضع المنتجات في أغلفة غير موصقة أو في علب قابلة للانفجار أو مواد سريعة الاشتعال .. الخ . وإزاء هذه الممارسات من جهة ولأن الشركات قد تمتعت تقليديا بحقوق البائع أسبق من حقوق المشتري فإن المستهلكية ساهمت في أنظار الشركات نحو حاجات ومطالب الزبائن - المستهلكين وإيجاد الظروف الملائمة للإهتمام وتأكيد ودعم حقوق المشتري - المستهلك في مقابلة حقوق البائع - الشركة من جهة أخرى . والجدول أدناه يوضح حقوق البائع وحقوق المشتري .

حقوق البائع	حقوق المشتري
1- الحق في إدخال أي منتج بأي حجم أو أسلوب ، بدون أن يكون مضرا بالصحة والسلامة الشخصية ، وإذا كان كذلك فيجب أن يتضمن التحذير والرقابة الملائمين .	1- حق عدم شراء المنتج المعروض للبيع . 2- حق توقع أن المنتج يكون آمنا . 3- حق توقع أن المنتج يؤدي ما يدعي القيام به .
2- حق فرض أي سعر للمنتج بدون أن يكون هناك تمييز بين الأنواع المتماثلة للمشتريين .	4- حق المستهلك في أن يتم إعلام المستهلك جيدا بالجوانب المهمة للمنتج .
3- حق إنفاق أي مبلغ لترويج المنتج بدون أن يكون تحديد لذلك كمنافسة غير عادلة .	حق أن يكون ذا حماية ضد المنتجات والممارسات التسويقية المشكوك فيها .
4- حق استخدام أية رسالة للمنتج بدون أن يكون هناك تضليل ، وعدم نزاهة في المحتوى أو التنفيذ .	حق التأثير في المنتجات والممارسات التسويقية بالأساليب التي تحسب نوعية الحياة .
5- حق استخدام أي أشكال محفزة للشراء مع مراعاة أن لا تكون غير عادلة أو مضللة .	ملاحظة : إن الحقوق الثلاثة الأولى تعتبر من الحقوق التقليدية ، بينما الثلاثة الأخيرة فهي غير تقليدية .

Source: P.Kotler and G.Armstrong (1996): Principles of Marketing, Prentice Hall, New Jersey, p694, and R.Bennett (1996): Corporate Strategy and Business Planning, Bitman Publishing, London, pp163-4.



ثانيا : الزبون قصير النظر — الزبون الاستراتيجي : إن مما يرتبط بالعلاقة السابقة هي أن الزبون قد يبدو ضيق الأفق قصير النظر عندما يقصر علاقته بالشركة على القيمة ( ما يحصل عليه ) والسعر ( ما يدفعه مقابل ذلك ) . حيث إن مثل هذه العلاقة المحدودة تؤدي إلى أن يظهر الزبون وكأنه عامل مشجع للشركات بأن تقصر اهتمامها بمطالبه الذاتية الضيقة التي تعتبرها ضرورية بشكل آني له فقط دون أن يربط ذلك بمطالب أخرى : أخلاقية واجتماعية وبيئية .

إن المطالب طويلة الأمد للزبون والتي تمثل بالتأكيد مصالحه في المدى البعيد تتمثل في أن يتعامل مع الشركات وهو على ثقة واطمئنان إن الشركات لا تغش ولا تتلاعب ولا ترشي ولا تبتز ولا تستخدم مواردها بطريقة يمكن أن تؤذي الحياة الأخلاقية والاجتماعية والطبيعية للجماعة والمجتمع وغير ذلك الكثير . كما إن من مطالبه الاستراتيجية أن يستخدم موارده المخصصة للشراء في المدى الطويل بما يعزز مطالبه في تدعيم القيم الأخلاقية ( وكذلك في تدعيم العلاقات الاجتماعية والبيئية الصالحة والصحية ) . فكما ان الشركة تسعى للتحقيق والاستفادة من علاقة طويلة المدى مع الزبون ذي الولاء الذي يمثل الربح طويل المدى للشركات ( انظر الإطار رقم 4 ) فان ما هو مطلوب من الزبون هو إمتلاك الرؤية الاستراتيجية والعمل الجماعي المنظم ( من خلال جمعيات ومنظمات حماية الزبائن والمستهلكين ) لتوظيف تلك العلاقة بما يخدم مطالبه الأخلاقية المشروعة . إن مثل هذا الزبون هو الزبون الاستراتيجي الذي يكون أكثر قدرة على التأثير الفردي أو الجماعي أو من خلال وسائل الضغط والتأثير الأخرى ( عبر الوكالات الحكومية أو وسائل الإعلام ) من أجل أن تكون شركات الأعمال أكثر أخلاقية في قراراتها وتصرفاتها قصيرة الأمد وكذلك في تصرفاتها وإجراءاتها قصيرة

الأمد . أن التحول إلى العلاقة طويلة الأمد بين الزبائن والشركات يجب أن يكون مطلباً لكلاهما . فالزبون بحاجة إلى مثل هذه العلاقة من أجل منتجات أكثر أماناً وسلامة وقيمة وجودة ، كما أن الشركة بحاجة إلى هذه العلاقة من أجل مواجهة الشركات المنافسة الأخرى وضمان حصتها في السوق في المدى الطويل .

إطار رقم ( 4 ) : التحول نحو العلاقة طويلة المدى  
لقد تطورت علاقة الشركات بالزبائن تحت تأثير المنافسة والتطور التكنولوجي . فالمنافسون الجدد يأتون باستمرار من كل مكان بمفاهيم وأساليب جديدة . والتطور التكنولوجي يأتي بقدرات وأساليب عززت الجودة والمرونة وسرعة الاستجابة . في هذه ظروف المنافسة والتطور التكنولوجي فإن المؤكد الوحيد هو عدم التأكد ( Uncertainty ) . فعندما الأسواق تتحول والتكنولوجيا تتطور والمنافسون يتضاعفون والمنتجات تصبح متقدمة بين ليلة وضحاها ، فإن الشركة الناجحة هي التي تملك قدراً أكبر من المعرفة عن هذه البيئة وتغيراتها لتكون أكثر قدرة وسرعة على الاستجابة لها . ولكي تحقق الشركة هذه المعرفة فإنها لابد أن تقترب من الزبون أو حسب دعوة توم بيترز ( T T.Peters ) ( اذهب بـ صوت المدافع ) حيث أن المدافع هي الزبون في السوق بوصف الزبون هو الرصيد الثابت للشركة . ولقد أدى هذا إلى ضغط أكبر من أجل إعادة النظر في توجيه موارد وتركيز اهتمام الشركات من الإنتاج إلى السوق ومن المنتج إلى الزبون .

ولأن الاقتراب والاهتمام بالزبون هو الآخر يخضع للمنافسة التي جعلت عيون الشركات مفتوحة على كل ما هو جديد وفعال في الأساليب ، لهذا فإن عدم التأكد استمر في علاقة الشركات بالزبائن . وإزاء ذلك أصبح من الضروري إقامة علاقات طويلة وطويلة الأمد بالزبائن مسألة مطلوبة وضرورية خاصة وإن تكنولوجيا المعلومات صارت تقدم إمكانيات كبيرة في توفير معلومات اللقاء الأول بالزبون إلى أساس قوي لعلاقة طويلة الأمد . لهذا بدأت الشركات تتحدث عن الزبائن ذوي الولاء وزبائن مدى الحياة الذين يعاودون ويكررون الشراء لمرات عديدة . وهذا لا يؤدي إلى قدر من التأكد في العلاقة فقط بل إنه يحقق الربح الأعلى في المدى الطويل . وبمثال بسيط فإن الشركة قد تباع المنتج أو الخدمة وتكسب من الزبون ( 20 ) دينار في المرة الواحدة ، وبسبب ارتفاع السعر يتنمر الزبون ولا يعاود الشراء ( وهذه هي حالة زبون المرة الواحدة ) . ولكن إذا كانت الشركة تباع وتكسب ( 5 )

دنانير وبسبب ملائمة السعر يكون الزبون أكثر رضا من أجل معاودة الشراء من نفس الشركة المرة تلو المرة لسنوات عديدة وربما لمدى الحياة . فإن هذه العلاقة طويلة الأمد تجعل الشركة تكسب أضعاف مضاعفة ما كسبته في الحالة الأولى ( وهذه هي حالة الزبون مدى الحياة ) . وهكذا فأنت يمكنك أن تجز صوف الخروف لعدة سنوات ، لكن لا تستطيع إن تسلخه إلا مرة واحدة ، لأن الزبون يكتشف أننا نقوم بسلخه ولن نراه مرة ثانية . وإزاء هذا السعي المحموم من قبل الشركات على إقامة علاقة طويلة الأمد مع الزبون ذي الولاء ، أفلا يكون من الضروري أن يعمل الزبون نفسه ( هدف الشركة ) إلى أن يفرض على الشركات التي يتعامل معها مطالب طويلة الأمد إلى جانب مطالبه الآنية المباشرة في قيمة أعلى بسعر أقل ، وذلك بالتحول إلى العلاقة الجديدة طويلة الأمد القائمة على أخلاقيات الزبون .

المصدر:

- (1) توم بيترز(1995): ثورة في عالم الإدارة ، ترجمة محمد الحديدي ،الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص 710 .
- (2) كارل سيول وبول براون (1995): زبائن مدى الحياة ، ترجمة جورج خوري ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، بيروت ، ص 50 .

ثالثا : مبادئ الزبون : إن قيام الزبون بالدفاع عن مصلحته الذاتية إزاء الشركات ، مثل مرحلة مهمة في تحقيق قدر معين من التوازن قصير الأمد بين مصالح الطرفين : الشركة والزبون . فالشركات التي كانت تتصرف على إن الزبون بسيط وساذج كانت تفرض عليه ما تريد ، تقدم له المعلومات عما يحتاجه ، وتبيعه أخطاءها في الإنتاج منخفض الجودة وبسعر عالي . وفي كل هذا كانت تحقق أقصى الربح وفق مبدأ الأعمال هي الأعمال . ولكن مع تطور المنافسة واعتبار الزبون هو مركز الربح بدأ الزبون يكتسب دورا أكبر ومكانة أعلى ، فأصبح يقدم المعلومات عما يريد ، ويطلب الجودة بسعر أقل ، ويطالب بالمسؤولية الاجتماعية للشركات تحت تأثير القانون الحديدي للمسؤولية والالتزام ببعض القيم الأخلاقية امتثالا للقانون .

وإن التطور اللاحق الذي نتوقع أن نشهده في الفترة القادمة يتمثل في تطوير أخلاقيات الزبون . ويمكن أن نشير إلى أهم المبادئ المكونة لأخلاقيات الزبون بالعلاقة مع الشركات وكالآتي :

أ - مبدأ الحد من النزعة الاستهلاكية التي جعلت الشركات تبالغ في إغراق الجمهور بالإعلانات الصارخة التي تبالغ في إثارة الرغبة بالإعتماد على اللاوعي بالمفهوم الفرويدي من أجل بيع ما ليس ضروريا لمن لا يحتاجه .

ب - مطالبة الشركات بوضع مدونات أخلاقية والإعلان عنها والالتزام بها وتطبيقها مع حساسية أخلاقية لما تقوم به الشركات ومديروها والعاملون فيها من تصرفات وما يتخذون من مواقف .

ج - مطالبة الشركات بمبدأ الشفافية ( Transparency P. ) من خلال الالتزام بحق المعرفة وإطلاع الزبائن

على المخاطر والأضرار المحتملة الناجمة عن سلع وخدمات الشركة وإجراءاتها المتخذة بالحد منها أو إزالتها أو التوقف عنها .

د - أولوية التعامل مع الشركات التي تتمتع بسمعة أخلاقية واعتبار السلع والخدمات التي تقدمها سلعا وخدمات ودية أخلاقيا .

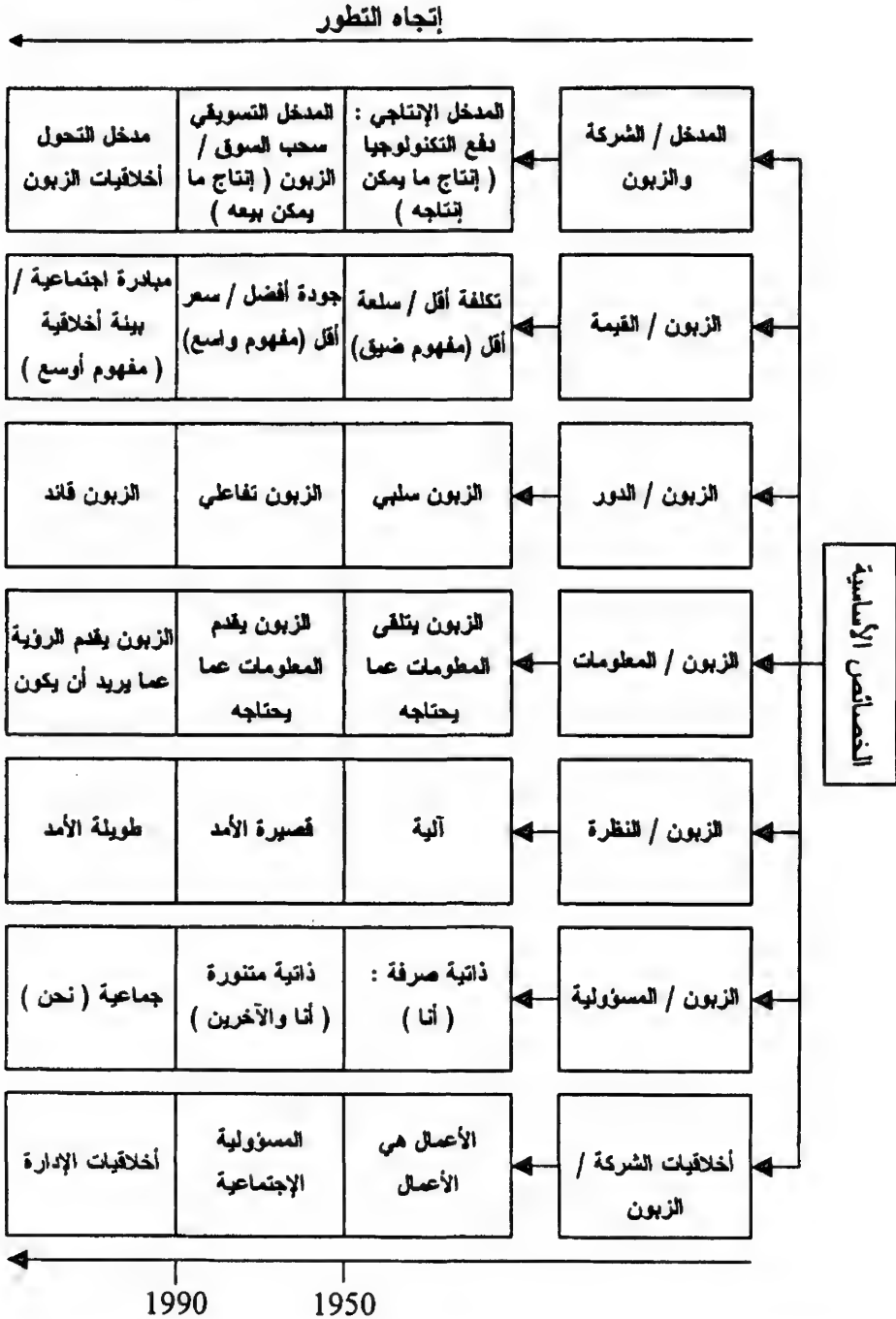
هـ - توخي المنفعة المشتركة وعدم الضرر أو الإيذاء بالزبائن الآخرين أو المجتمع في قرارات الشراء لمنتجات الشركات .

و - مبدأ المواطنة الأخلاقية في إن يكون للزبون دور في تدعيم قيم وأخلاقيات الجماعة والمجتمع في علاقته بالشركات .

وفي ضوء ما تقدم فإن الشكل رقم ( 2-4 ) يوضح ما يمكن تصوره في علاقة الشركة - الزبون والتحول الافتراضي من الزبون قصير النظر إلى الزبون الاستراتيجي ذي الرؤية الأخلاقية .

## الفصل الثاني : قضايا مهمة في أخلاقيات الإدارة

الشكل رقم ( 2-4 ) : التطور نحو أخلاقيات الزبون



## 2-7- أخلاقيات الإدارة والمنافسة

لابد من التأكيد على أن المنافسة التي تجري في قطاع الأعمال في الوقت الحاضر هي أكبر حرب بدون سلاح نعرفها . فهي تجري في البحر والبر والجو . كما تجري في المنتجات والخدمات كما تجري في ثقافة الشركة وقيمتها ومعاييرها ، وكذلك في المفاهيم والأنظمة والأساليب ، وفي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عن بعد وفي المعرفة والمادة الدماغية ونتائجها الأكثر أهمية : الابتكار . ولهذا نجد أن الشركات لا تتوقف عند مجال دون آخر ولا عند مستوى دون آخر ولا عند منطقة جغرافية دون أخرى في حروب المنافسة . فجميع المجالات والمستويات في المناطق هي مساحة المنافسة – المعركة .

ولا بد من القول إبتداءً أن المنافسة منافستان . الأولى مشروعة شريفة ومفيدة وذات جدوى لابد منها من أجل العمل الدؤوب وعدم التراخي والكسل وبالتالي فهي ضرورية في السعي من أجل التفوق والتميز على أساس من المساواة والمشروعية. والأخرى غير شريفة وغير مفيدة وتفتقر إلى الجدوى في المدى القصير أحيانا والطويل في أكثر الأحيان . فهذه الأخيرة تظهر في اندفاع الشركات الأخرى إلى اعتبار الأطراف الأخرى ( المجتمع ، العاملين ، الموردين ، الزبائن ، والشركات الأخرى ) مجرد وسائل لغاياتها مستخدمة في ذلك كل ما هو مشروع وغير مشروع على حد سواء للوصول إلى غاياتها . لهذا تظهر الرشاوى والنصب والاحتيال والتجسس الصناعي والتآمر والابتزاز التهديدي وغيرها مما هو غير مشروع وصارخ كوسائل في هذه المنافسة ، كما تظهر عمليات الإغراق والمضاربة والاحتكار كوسائل غير مشروعة أكثر تمويها . وللمنافسة المشروعة مزاياها أيضا في تحفيز الأعمال من أجل زيادة الإنتاج ، خفض التكلفة ، تحسين الجودة ، وزيادة الابتكار .. الخ .

وهذه المزايا تكون لمصلحة أطراف كثيرة بما فيها العاملين والزبائن والمجتمع . إلا أن لها أيضا عيوبها في كونها تحرك مشاعر جماعية وفردية كالغضب ،

الطمع، الشره ، وشهية الكسب . وهذه كلها عوامل هشة وسهلة الكسر لتتحول بالمنافسة المشروعة إلى منافسة غير مشروعة في ظل القاعدة السائدة بين المتنافسين : الأعمال هي الأعمال التي هي تعني أن لا عواطف ولا إنسانيات في الأعمال . مما قد يتحول في غمرة إشتداد المنافسة إلى : الأعمال مقابل الأخلاقيات.

فكما يرى فيشر وبراون ( Fisher and Brown ) أن على الشركات حتى وهي تقيم علاقات الثقة ( والثقة قيمة أخلاقية ) مع بعضها أن تقيم هذه الثقة على تحليل المخاطر ( معيار الأعمال ) وليس على أساس المعايير الأخلاقية<sup>(26)</sup>. ويمكن أن نأخذ مثالا دالا على تقارب نوعي المنافسة في ظل الأعمال مقابل الأخلاقيات . إن شركة فورد تبنت مفهوم الهندسة المعاكسة<sup>(27)</sup> ( Inverse Engineering ) وهو يعني شراء المنتج الجديد المتقدم الذي تنتجه الشركة المنافسة والقيام بتفكيكه في مختبرات الشركة من أجل الدراسة والتحليل والتعلم وأخذ ما يمكن أخذه كفكرة أو نظام أو أسلوب من أجل إدخاله في منتجات الشركة وأنظمتها فيما يسميه بيتر دراكر بالتقليد الإبداعي<sup>(28)</sup> ويسميه توم بيترز بالسطو الخلاق<sup>(29)</sup>. وهذه الممارسة يراها الكثيرون مشروعة وتدخل ضمن ممارسات التعلم بعد أن أصبح التعلم ( Learning ) ممارسة فعالة ( وطبعا مشروعة ) يجب اعتمادها بشكل منهجي لتحقيق ميزة تنافسية وإسقاط عقبة ( لم يبتكرها NIH ) وهذه تعتبر من وسائل المنافسة المشروعة .

وفي المقابل فإن نفس الممارسة تتم في أغلب دول جنوب شرقي آسيا ولكن تعتبر غير مشروعة ويعتبر سطوا وخرقا فاضحا للاتفاقية الدولية للملكية الفكرية .

ولسبب يعود إلى فارق واحد هو أن الشركة الغربية عندما تسطو ( وهذا سطو بمعنى السرقة ) وتأخذ من غيرها تقوم باستيعابه ضمن نظام الشركة الخاص بها ( وهذا هو الذي يضفي المشروعية يجعل السطو خلاقا والتقليد إبداعا ) بينما الشركات في جنوب شرقي آسيا لا تقوم بالجزء الثاني من العملية ليظل السطو

عملا غير مشروع . والواقع أن كلاهما من الناحية الأخلاقية لا يختلفان في أن كلاهما يأخذان سطوا ما طواه الآخر بماله وجهده وإبتكاره .

إن اشتداد المنافسة سواء على صعيد السوق المحلية أو السوق الدولية قد أوجد ضغوطا شديدة على المديرين ، مما يستوجب اهتماما لا بد منها بأخلاقيات المنافسة والمنافسين . وإذا كانت فضيحة وترجيبت في السبعينات هي نموذج لمنافسة لا أخلاقية في المجال السياسي ( التنافس بين الأحزاب ) فإن مثل هذه الفضيحة يوجد الكثير منها في قطاع الأعمال بين الشركات المتنافسة . ويمكن أن نشير إلى نماذج ومزايا أنت بها المنافسة على سبيل المثال لا الحصر :

أولا : إن المنافسة كان لها دور المحرك الأساسي في تقدم شركات الأعمال من أجل تحقيق الكفاءة العالية في استخدام الموارد المتاحة بما يحقق تكلفة أدنى ، جودة أعلى ، إستجابة أسرع ، وإعتمادية أفضل وغير ذلك من أبعاد الأداء الاستراتيجي التنافسي . فمثلا إن المنافسة بين شركات صناعة السيارات اليابانية والأمريكية هي التي أنت إلى أن ينتج اليابانيون سياراتهم بتكلفة تقل عن ( 1800 ) دولار وتحتاج إلى صيانة أقل بمقدار الثلثين في السنة الأول مقارنة بنظيرتها الأمريكية<sup>(30)</sup> .

ثانيا : إن المنافسة يمكن أن تحمل الشركات على الخوف من الأخطاء الكبيرة والفضائح الأخلاقية ، لأن هذه الشركات لا تعمل بمفردها وبدون رقابة وإنما هي تعمل تحت الضوء الكاشف وأنظار المنافسين الآخرين الذين لهم مصلحة في كشف أخطائها وفضائحها . فالذين يتنافسون معها بالتكنولوجيا وأساليب الكفاءة ويتنافسون كذلك بالسمعة والأخلاقيات .

ثالثا : إن المنافسة أخذت تؤدي إلى تحفيز لا مثيل له من أجل لحاق المنافسين المتأخرين بركب المنافسين المتفوقين الذين يتقدمون عليهم . فلم يعد بإمكان أية شركة حتى لو كانت ذات قدرة إبتكارية فائقة إن تظل في مقدمة لوحدها لفترة



طويلة . فهي قد تكون صاحبة الخطوة الأولى ( First Mover ) وتحق ميزة ذلك ولكن لفترة قصيرة فقط لأن المنافسة تجعل اللحاق بها أسرع مما تصوره وربما هذا هو الذي جعل جوزف شومبيتر ( J.A.Schumpeter ) يقول لا يوجد ربح إلا ربح المبتكر قصير العمر<sup>(31)</sup>. وهذا بقدر ما هو عامل تطوير وتقدم عام فإنه من مصلحة الزبائن والمجتمع الذين يجدون استجابة أفضل لحاجاتهم والاستخدام الأكثر كفاءة للموارد المتاحة. وفي مقابل ذلك يمكن أن نقدم نماذج وعيوبا أنت بها المنافسة عند ما تزيد المنافسة عن حدها لتتحول إلى حروب تنافسية تصيب أضرارها جميع الأطراف المتنافسة :

أولا : إن المنافسة هي العامل الأساسي الذي يجعل الأعمال قطاعا يسوده الخوف والتكاليف على المصالح حتى على حساب الأخلاقيات . ولقد أشار ليفيت ( T.Levitt ) بوضوح إلى إن قليلا جدا من الشركات تستطيع أن ينجو من القلقة والارتباك الذين تفرضهما المنافسة العالية الحادة<sup>(32)</sup>. وليس أدل على ذلك من إن شركات الأعمال قد يرغب بعضها بالقيام بمشروع اجتماعي أو برنامج أخلاقي ولكن بسبب المنافسة يتحول هذا المشروع أو البرنامج إلى مخاطرة تفقد الشركة ميزة تنافسية إزاء الشركات المنافسة الأخرى التي قد لا تأخذ به فيتم العزوف عنه . وفي هذا يقول بيتر دراكر ( P.F.Drucker ) إن الشيء الخارجي الذي لا يدفعه الجمهور يصبح تكلفة عمل وبالتالي سيكون خسارة تنافسية إلا إذا قبل به جميع من في الصناعة<sup>(33)</sup>.

ثانيا : إن المنافسة الحادة في الغالب تكون مصدرا للضرر بالجميع . ففي هذه المنافسة فإن إجراءات الشركة لا تضر بمنافسيها الذين يواجهون التهديد ، بل إنها قد تضر بالشركة نفسها . ففي ظل الانفجار التنافسي حيث كل منافس يأتي بمنتجاته الجديدة والمنافسين لا يعرف من أين يأتون بقواعدهم وأساليبهم

الجديدة، فإن المنافسة أخذت تتسم بالعدوانية والتوسع في الأسواق بطريقة غازية ( InvasiveManner ) كما يقول كوروساوا ( K.Kurosawa ) في حديثه عن الطريقة اليابانية في المنافسة<sup>(34)</sup>. وليس أدل على هذا من أن شركة ماتسوشيتا ( Matsushita ) قامت بتقديم ( 220 ) نوعا من التلفاز وهذا بقدر ما خلق ضغوطا على الشركات المنافسة فإن شكّل إستنزافا خطيرا لقدرة الشركة ، إلى جانب إنه يربك الزبون في الاختيار ويتطلب رفوفا أطول للعرض<sup>(35)</sup>.

ثالثا : إن المنافسة قد تؤدي إلى رابع وخاسر وهذا أمر طبيعي ، إلا أن ما ليس طبيعيا أو مرغوبا هو يؤدي ذلك إلى تسعير العداوة وإثارة روح الانتقام بين المتنافسين . فالشركات بدافع الانتقام تصبح أكثر إستعدادا للإضرار بالمنافسين بأية وسيلة حتى لو كان هذا الأذى يصيب الجميع . فعندما تحل العداوة ، تبتعد التقييمات الحذرة للتكاليف والمنافع وتسيطر فقط الرغبة في إيذاء الآخر حتى لو تأذى الطرف الذي يسدد الضربات<sup>(36)</sup>. ولعل في هذه الظروف من المنافسة سرعان ما تتجه الشركات إلى ممارسات لا أخلاقية كما هو الحال في التجسس الصناعي ( Industrial Espionage ) الذي أصبح ممارسة متبادلة ليس بين الشركات التي تنتمي لدول عديدة وإنما بين الشركات التي تعمل في نفس المجال في البلد الواحد ، واجتذاب العاملين في الشركات المنافسة لغرض معرفة برامجها وخططها المستقبلية ، واستخدام وسائل الإعلام لتشويه سمعة الشركات المنافسة .. الخ . كما أن ممارسات المضاربة والإغراق والإستيلاء على الشركات والائتلافات الضخمة ذات البعد الإحتكاري ما هي في أكثر الأحيان إلا نماذج وأساليب للمنافسة الحادة التي خرجت عن سياقها الإعتيادي إلى الإضرار بالآخرين بأي ثمن حتى ولو تضررت الشركة نفسها بتلك الممارسات .

وبعد فإن المنافسة بقدر ما كانت ميدانا فعالا للتعلم السريع من المنافسين فإنها أدت إلى التطور الأسرع في المنتجات والخدمات وغيرها من خلال التباري . فالشركة قد تصل اليوم إلى منتج جديد ليصل منافسها إلى ما هو أحسن ، ومنافس آخر إلى منتج ثالث أكثر تطورا . وكل هذا يمكن ان يتم بسرعة قياسية ، إن شركات ( أتاري نينتيندو ، سيجا ، سوني ) تقدم مثالا جيدا في مجال حديث ومعقد . فقد كانت أتاري مسيطرة على أنظمة ( Bit-8 ) ، ونينتيندو ( Nintendo ) سرعان ما جاءت بأنظمة ( Bit-16 ) ، لتقوم سيجا ( Sega ) بغارة الأول في السوق بأنظمة ( Bit-32 ) ، لتأتي سوني ( Sony ) بأنظمة ( Bit-64 )<sup>(37)</sup> . وفي هذه المنافسة لاضمان من المفاجآت أو الفشل ويجب أن تهئ نفسك للأسئلة القياسية مثل : هل أنت حقا تعرف منافسك كما هم يعرفونك ؟ إذا سقطت كيف يمكن أن تهض ؟ إذا كسبت أو خسرت معركتك التنافسية ، ما هي معركتك القادمة ؟ تذكر إن تفوقك الحالي قد لا يؤهلك للتفوق على المنافسين في المستقبل ؟

وإذا كانت المنافسة في أبعادها المزدوجة تتراوح بين الالتزام العالي بالغايات والوسائل المشروعة وبين الانخراط والتورط في غايات ووسائل لا مشروعة ، يصبح من الضروري الحديث عن قيم وأخلاقيات المنافسة بوصفها مرشدا في التمييز بين الصواب والخطأ ، بين ما هو جيد أو غير جيد بين الصواب والخطأ ، وبين ما هو جيد أو غير جيد في هذا التباري اللامحدود من أجل التميز والتفوق والقيادة في السوق .

إن أخلاقيات المنافسة يمكن أن نجد أفضل تجلياتها حالة التكافؤ في الغايات والوسائل المشروعة بين أطرافها . فالمنازلة بين الفرسان في الماضي كانت تفرض نوعا من التكافؤ بما في ذلك إذا سقط سيف أحد الفارسين فإن الفارس الآخر يعطيه فرصة التقاطه من أجل منازلة عادلة ، وكذلك هي الحال في حلبة الملاكمة

اليوم حيث يكون المتلازمان في أشد حالات الغضب والهيجان لضرب أحدهما الآخر ولكن عند قَرع الجرس الذي يعلن انتهاء الجولة لا ينتهز أحدهما ذلك من أجل الضرب غير المشروع للآخر .

ولا شك في إن أخلاقيات المنافسة لا تضمن فقط أن تكون عادلة ومتكافئة بين أطرافها فقط ، وإنما هي تكون أيضا مشروعة . فكما نَسْقُط أخلاقيات المنافسة عندما يخل أحد الطرفين باتفاق تم بين المنافسين على عدم اللجوء إلى خفض أجور العاملين لكسب ميزة تنافسية ، كذلك لا أخلاقيات في المنافسة ما بين تجار المخدرات أو عصابات المافيا أو ما بين الشركات المسوقة لسلع أو برامج لا أخلاقية . لأن مثل هذه المنافسة تكون بلا موضوع أخلاقي . ويمكن في هذا السياق أن نشير إلى بعض المبادئ المكونة لأخلاقيات المنافسة وكالاتي :

أ - أن تكون المنافسة على أسس عادلة ومتكافئة . فإجراءات الحماية لطرف دون آخر أو إعانات تقدم لطرف دون آخر يخل بهذا المبدأ .

ب - أن تكون غايات ووسائل المنافسة مشروعة . لهذا فإن المصارف التي تحقق التفوق على المنافسين في نسب الربحية عن طريق غسل النقود ( Money Laundering ) تحقق ذلك بممارسة لا مشروعة قانونا وأخلاقيا .

ج - أن لا تتعارض مصلحة الشركة في المنافسة مع مصلحة المجتمع . فالموضة المحمومة والسجائر المضرة وإثارة الرغبة وخلق الحاجات غير الواقعية عن طريق الإعلان المضلل نماذج سلبية لمنافسة ذات آثار مؤذية .

د - المواطننة الأخلاقية للشركات من خلال المنافسة بالحفاظ على الموارد المتاحة وإستخدامها في أنشطة تساهم في إشباع الحاجات الأساسية للمواطنين وتساهم في تقدم الاقتصاد وتحسين نوعية الحياة .

## 2-8- أخلاقيات الإدارة والضغط التنظيمية

عندما أجريت محاكم نورمبرغ ( Nuremberg Trials ) عقب الحرب العالمية الثانية كان القادة النازيون يشيرون إلى أنهم كانوا ينفذون الأوامر والحبال تطور أعناقهم . ففي ظل هذه الضغوط هل هناك مسؤولية ؟ وهل هناك ما يمكن فعله ؟ والواقع أنها مسألة معقدة فالعسكري عندما ينفذ الأوامر من جهة مخولة قانون بإصدار هذه الأوامر ، إنما يمثل للنظام والقانون ملاحظين في ذلك إن الامتثال للقانون هو معيار ومبدأ أخلاقي . فالعمل ؟ إزاء أمر في شكله العام قانوني ومشروع ومضمونه قد يكون مضرا ولا إنسانيا ولا مشروعا ؟ لا شك في إن المديرين والعاملين الآخرين في الشركات يواجهون مثل هذه الحالات باستمرار . فالمديرون والعاملون الجرد في شركاتهم سرعان ما يبلغون بشكل رسمي أو غير رسمي إن عليهم الامتثال لمعايير وقواعد مثل :<sup>(38)</sup>

— لا تخرق القانون ( Don't Break the Law )

— لا تهز القارب ( Don't Rock the Boat )

— لا تخفق في عمل أرقامك ( Don't Fail to Make Your Number )

إن مثل هذه القواعد قد يغطي رسالة غير واضحة فيما يجب عمله إزاء المواقف والضغط التي يتعرض لها العاملون في شركاتهم . ومع ذلك فإن الشركات بفعل خصائص التنظيم الذي تقوم عليه كالهيكـل التنظيمي وهرمية السلطة والقواعد المحددة في العمل والرقابة ، تقوم بدور كبير من أجل جعل العاملين يعملون جميعا من أجل أهداف واحدة ويتعلمون ويتقنون الامتثال لما تفرضه عليهم من قرارات وتصرفات . ورغم كل ما حققته الشركات من أجل الحد من البيروقراطية في تنظيمها زيادة المرونة في الهياكل والأساليب وقواعد العمل خلاف العقود الماضية فلا زالت الهياكل وهرمية السلطة والقواعد تتسم بقدرة كبيرة في إيجاد قدر عال من الضغوط التنظيمية ( Organizational Pressures ) في حمل الأفراد على القيام

بالأعمال وفق ما تراه الشركات وإداراتها العليا . فلقد مارست أشكال التنظيم التقليدية كالتنظيم الوظيفي والسلمي وفيما بعد التنظيم المصفوفي ( الذي رغم مزاياه النسبية في مرونة الوظائف الفنية إلا أنه لم يتجاوز الهرمية العمودية وإنما عمل في ظلها ) ، وهذه الأشكال تنسم كونها تنظيما عموديا هرميا في مستويات تنظيمية متعددة مع مركز بيروقراطي وسع الصلاحيات في اتخاذ القرارات أو في فرض القواعد التي يجب إتباعها . ويمكن أن نلاحظ أن هذه الأشكال من التنظيم ( التي تسود . في قسم كبير من الشركات في الوقت الحاضر ) تمارس الضغوط بتوتر عال من خلال : العلاقات العمودية – الرأسية في تنفيذ ما يطلبه الأعلى وتقديم البيانات والمعلومات وفق ما يريده ، كثرة القواعد التفصيلية التي يسميها توم بيترز بأسلوب ميكى ماوس لأنها بتحديددها على العاملين عمله بشكل تفصيلي فإنها تجعلهم يبدون كالأولاد والصبية<sup>(39)</sup> وتقلل من شأنهم وتمتنح كرامتهم وتكبت قدرتهم على التصرف الذاتي والمبادرة والابتكار ، كما أن الرقابة الخارجية من قبل التنظيم لا بد أن تعني أن السلوك القويم والسليم هو من مسؤولية المراجعين وليس العاملين الذين قد يكون عليهم في لعبة الشد والإرخاء مع المراجعين أن يطوروا أساليبهم في التهرب والتلاعب والغش . والوقع أن هذه هي فكرة تيد كوهين ( T.Cohen ) ومفادها أنه كلما زادت القواعد والرقابة كلما زاد التفتن في ممارسة الغش<sup>(40)</sup> .

ولا شك في إن هذه الأشكال من التنظيم والممارسات يوجد ضغوطا شديدة على المديرين والعاملين ومبادئهم وقيمهم الشخصية من أجل التلاؤم وإلا فإن عليهم المغادرة . ومثل هذه الثنائية ( لما / لو ) عادة ما تكون لصالح الملاءمة في ظروف يكون هناك تنافس على فرص العمل أو على المزايا التي تربط بالموقع الذي يتعرض لضغوط أكبر من هذا النوع .

ويمكن أن نتحدث عن ثلاثة أشكال أساسية من الضغوط التنظيمية بالعلاقة مع أخلاقيات الإدارة هي : ضغط القواعد الرسمية ، ضغط الأعلى ، وضغط بيئة الأعمال التنافسية .

أولا : ضغط القواعد الرسمية

إن القواعد ( Rules ) وهي مجموعة الإجراءات وطرق العمل المحددة ، ذات دور إيجابي في تقليص التوتر في العمل من خلال تحديد ما هو مطلوب والحد من الاختلاف بين الأفراد والبيئات جراء توحيد ما يجب عمله من وجهة نظر الشركة ، وتمكين الأفراد من اتخاذ قرارات أكثر موضوعية باستبعاد العوامل الشخصية والعاطفية التي لا يمكن تقديرها<sup>(41)</sup>.

ولكن في مقابل هذه المزايا للقواعد هناك العيوب المقابلة فالقواعد تجعل الأفراد أكثر قبولاً للخضوع والانصياع . ومع الوقت تصبح القواعد هي نموذج لقوى الثبات في التنظيم في مقابل قوى التغيير المتمثلة بحاجات الأفراد ومطالب بيئتهم . كما أن القواعد بفعل ارتباطها بالأهداف التنظيمية قد تكسب قيمة نهائية بدلا من أن تكون وسيلة لتلك الأهداف وذلك من خلال تحول المشاعر والمواقف المرتبطة بالانصياع للقواعد والمصلحة أصلا لتحقيق الأهداف التنظيمية إلى التركيز على الطاعة لأسباب مستقلة عن تلك الأهداف التنظيمية<sup>(42)</sup>.

ولعل التأثير السلبي الأكثر أهمية للقواعد هي أن هذه القواعد التي وضعت لتحقيق الكفاءة بوحدات الأداء المالي فإنها سرعان ما تجر الأفراد من حدسهم وقيمهم وتجعلهم خاضعين وسلبيين وفاقدي للحس الإنساني والأخلاقي إزاء ما مطلوب القيام به من خلال هذه القواعد وما ينبغي القيام به وفق ما تفرضه قيمهم الشخصية والمبادئ الأخلاقية .

إن طوفان القواعد هي سمة في أنماط التنظيم البيروقراطية والتقليدي تجعل منطوق هذه القواعد هي البديل عن قيم الأفراد مما يعرضهم إلى الضغط الأخلاقي

الحاد في أنك تعرف ما هو صواب ولكن تفشل في فعله بسبب ضغط القواعد . فكلما زادت الألفة مع هذه القواعد زادت سطوة ما تفرضه حتى ولو كان سيئا وتقل الممارسة والمقاومة ما أجل لا تقبله حتى ولو كان صوابا . وهذا ما كان غير البداية : أين كنا ) ما يمكن أن نطلق عليه مشكلة الخضوع اللين : قبول : قبول ما هو صواب لأن صواب تقضيه ومن ثم قبول ما هو غير صواب لأنه لا فرق تقضيه القواعد أيضا ( وهذا ما يكون في النهاية : أين أصبحنا ) .

ثانيا : ضغط الأعلى

إن الرئيس المباشر ( Boss ) فرد ذو تأثير كبير على مرؤوسيه ليس في الغالب بقوة الشخصية أو الكفاءة الفائقة وإنما بما لمنصبه من صلاحيات للتأثير في حياة مرؤوسيه المهنية وهذا قد يكون مبررا كافيا لعمل المرؤوس لإرضاء رئيسه المباشر . ولأن الرئيس المباشر هو أيضا مرؤوس لمن هو أعلى منه فهو بحاجة إلى إرضاء رئيسه . وإذا كان هناك توافق في أهداف وقيم الرئيس والمرؤوس فإن الانسجام والتعاون يكونان هما الأساس في العلاقة . ولكن المشكلة تبرز عندما يكون هناك عدم توافق بين الاثنين مما يرشح التباين والصراع بين الاثنين وبسبب عدم التكافؤ في المركز والقوة بين الاثنين فلا يد من تسوية ذلك بأحد الخيارات : أما إن يتلأم المرؤوس مع الرئيس أو يرفض ذلك فيغادر .

إن ضغط الأعلى ( Superior Pressure ) كما أكدت دراسات عديدة يمكن أن يقود إلى الطاعة العمياء بسبب الخوف من العقاب أو عدم القدرة على الانتقال إلى عمل آخر . فلقد شك المبحوثون في إحدى الدراسات من ضغط الأعلى لعدم وجهة وجهات نظرهم غير الصحيحة لتوقيع وثائق مزورة ، التغاضي عن الأعمال الخاطئة التي يقوم بها الأعلى ، أو القيام بأعمال لصالح أصدقاء الرئيس الأعلى<sup>(43)</sup> . كما أن باداركو وويب ( Badarcco and Webb ) أكدا في دراستهما أن المديرين الشباب كانوا يتجنبون العقاب من خلال الإصغاء لرؤسائهم ، عدم هز



المركب ، عدم الإخفاق بالأداء ، أن يكون لاعب فريق ، وأن لا يرتكبون الانتهاكات الجسمية<sup>(44)</sup>.

وإذا كان ضغط الأعلى التمرير مواقف وتصرفات لا مشروعة هو عمل لا أخلاقي من قبل الأعلى بوصفه يمثل ابتزازا ( Extortion ) أو تهديدا بالضرر ، فإن قبول هذا الضغط يمثل أيضا عملا لا أخلاقيات من قبل المروؤوس بوصفه رشوة للأعلى ولعل ما هو أسوأ هو أن ضغط الأعلى يكون كبيرا في البداية ومع الوقت يمكن أن يتحول إلى قاعدة من قواعد اللعبة في عدم هز القارب أو عدم الخروج على الفريق ليتحول في النهاية إلى ما هو أسوأ بأن يبادر المروؤوس بما هو لا أخلاقي لإرضاء الأعلى . وهذا ما يمكن أن نطلق عليه بمشكلة الإرضاء : أفعّل ما يريد الأعلى فقط عند ما يطلبه لتجنب الضرر ( أن كنّا ) ومن ثم أعرف ما يريد الأعلى وأبادر بفعله للحصول على المزايا ( أين أصبحنا ) .

ولا بد من استكمال التحليل في إن الأدنى ليس هو الضحية دائما وعليه يقع الضغط ، وإن الأعلى هو وحده المسؤول لأنه يمارس الضغط . فإذا كان التصرف اللاأخلاقي للمدير ذا ضرر كبير فإن الأدنى في حالة التصرف اللاأخلاقي يمكن أن يكون ذا ضرر كبير أيضا . كما أنه عندما يؤثر في تصرفه هذا ليورط مديره ، يكون ذا ضرر أكبر بالتأكيد . فالعلاقة القائمة على الثقة بين المدير ومروؤوسه هشة وقابلة للكسر بسهولة بل إنها قابلة عندما يكون المروؤوس ذا أغراض غير سليمة لأن نتحول إلى ثقة ( لأخلاقية ) إذا صح التعبير . ولقد تحدث دراكر ( P.F.Drucker ) عن ضرورة فهم المروؤوس لموطن القوة ومواطن الضعف لدى رئيسه<sup>(45)</sup>، وهذا يمكن أن يكون مدخلا للتأثير الإيجابي من المروؤوس عند دعم مديره وقد يكون مدخلا للتأثير السلبي عند استغلال مديره في نقاط ضعفه لتوريطة بما هو غير ملائم من الناحية الأخلاقية .

ومن جانب آخر فإن الأعلى قد يتعرض للضغط جراء حاجته لقبول الأدنى لسلطته وضمان تعاونه معه ( وهذا هو مضمون نظرية قبول القائد ) .  
فيسعى الأعلى إلى إرضاء ( أو رشوة ) الأدنى . وهذا ضغط قد يؤدي إلى تصرفات غير متوازنة . ولا شك في أن ميل إلى لهذا التصرف في المرة الأولى يمكن أن يوجد ميلا لا حقا متكررا لدى الأعلى كلما أراد الحصول على موافقة مرؤوسيه . وهذا ما يمكن أن نطلق عليه بمشكلة الموافقة : أفعل ما يطلبون في الأدنى لكي يتعاونوا ( أين كنا ) ومن ثم أفعل ما يريدون لكي يفعلون ما أريد ( أين أصبحنا ) .

وبعيدا عن القيم والمبادئ التي يؤمن بها الأعلى وخاصة في الظروف الصعبة أو عندما يكون الأعلى ضعيفا . ومع إن الأعلى هو أقل تأثيرا بضغط الأدنى فإن حالتي الضغط : من الأعلى إلى الأدنى أو من الأدنى على الأعلى ، لا بد من مراعاتها من قبل الشركات والمديرين لأن تتحول بسهولة إلى مواقف وتصرفات غير مشروعة ومضرة بأخلاقيات الإدارة .

لهذا فإن توفر مدونات السلوك في الشركات والمزيد من الشفافية إضافة إلى تحسين طرق الاختيار ومعاييرها لضمان وجود أفراد أكثر قبولاً للسلوك الأخلاقي القويم يوفر فرصا حقيقية من أجل أخلاقيات الإدارة وحصانة أفضل ضد هذه الضغوط .

ثالثا : ضغط البيئة التنافسية : إن سرعة التغير في البيئة الداخلية وعدم التأكد في البيئة الخارجية بسبب المنافسة يعرض المديرين والعاملين لضغوط شديدة كما أوضحنا في فقرة سابقة فإلى جانب أن المنافسين وخاصة من بيئات وثقافات أخرى يأتون بأساليب جديدة ، فإنهم يأتون أيضا بقيم ومعايير سلوكية جديدة تزيد من حدة هذه الضغوط . ولاشك في أن هذه الضغوط سرعان ما تدفع المديرين والعاملين قرارات ومواقف وتصرفات لم يكون بالإمكان تصورهما أو قبولها بدون هذه الظروف . فمثلا عندما تكون للشركة المنافسة مشروعا لتطور منتجات أو

تكنولوجيا تشغيل جديدة ومثيرة للقلق ، أفلا يدفع ذلك الشركات المنافسة الأخرى حتى التي تكون معرفة بموافقتها إلى تقصي الأخلاقية أخبار الشركة في البداية ومن ثم السّطلع لشركاء معلومات عن تلك الشركة ، ومن ثم اجتذاب عاملين من تلك الشركة للحصول منهم عن معلومات خاصة ، ومن ثم تجنيد أفراد بأي ثمن للدخول إلى تلك الشركة والتجسس عليها . والأمثلة كثيرة عن تلك الممارسات التي تبدأ بالقلق والمخاوف من المنافسين لتنتهي بقرارات وتصرفات لا مشروعة ولا أخلاقية. وهذا ما يمكن أن ندعوه مشكلة الانقياد ( Navigating ) في بيئة الأعمال من قبول المنافسة بما هو صواب من أجل النجاح إلى قبول المنافسة بما هو غير صواب لتجنب الفشل .

ويمكن أن نلاحظ في كل هذه الضغوط أن هناك خضوعا وإنقيادا يتفاهم مع الوقت فالضغط المطلوب في البداية كبيرا من أجل فعل ما لا يجب القيام به ولكن الخضوع والانقياد يكون ضعيفا ومحدودا ، ولكن الوقت يتزايد الخضوع والانقياد حتى بأقل قدر من الضغط ليتحول إلى قبول وموافقة وربما إلى مبادرة . وهذا يمكن التعبير بمشكلة التفاهم مع الوقت بصيغة أين كنا وأين أصبحنا . والجدول رقم ( 2-5 ) يوضح الضغوط التنظيمية ومشكلاتها وتعبيراتها الملائمة في الماضي ( أين كنا ) والحاضر ( أين أصبحنا ) بالعلاقة مع أخلاقيات الإدارة .

الجدول رقم ( 2-5 ) : الضغوط التنظيمية ومشكلاتها وتعبيراتها الملائمة

الضغط	المشكلة	التعبير الملائم	
		أين كنا	أين أصبحنا
- ضغط القواعد	الخضوع اللين	- قبول ما هو صواب تفرضه القواعد	- قبول ما هو غير صواب لأنه لا فرق تفرضه القواعد أيضا .
- ضغط الأعلى	الإرضاء	- أفعل ما يريد (↑) فقط عندما يطلبه لتجنب الضرر	- أعرف ما يريد (↑) وأبادر بفعله للحصول على المزاي .
- ضغط الأدنى	الموافقة	- أفعل ما يطلبون في (↓) لكي يتعاونوا .	- أفعل ما يريدون في (↓) لكي يفعلوا ما أريد
- ضغط البيئة التنافسية	الإنقياد	- قبول المنافسة بما هو صواب من أجل تحقيق النجاح	- قبول المنافسة بما هو غير صواب من أجل تجنب الفشل .

وإزاء هذه الضغوط فإن مدونات السلوك في الشركات والمزيد من الشفافية إضافة إلى تحسين طرق الاختيار ومعاييره لضمان وجود أفراد أكثر تمسكا بالسلوك الأخلاقي القومي يوفر فرصا حقيقية من أجل أخلاقيات الإدارة وحصانة أفضل ضد هذه الضغوط لتظل ملاحظة مهمة هي أن تطور أشكال التنظيم من جهة وتزايد إتجاه التطور من الشركة التقليدية إلى الشركات القائمة على المعرفة (Knowledge-Based Companies) من جهة أخرى متقلص بشكل كبير من هذه الضغوط .

وفي هذه الشركات لا يقود الموجودات الرئيسية في الشركات تتمثل في الآلات والهياكل والنظم وإنما تتمثل بالأفراد المهنيين ومتخصصين الذين يمتلكون المعلومات والمعرفة لحظة نقلها إلى خارج الشركة<sup>(46)</sup> وبالتالي لم يعد المدبرون

قادريين على إجبارهم على القيام بأعمال معينة من خلال العلاقات الهرمية . ولقد عبر أحد المديرين التنفيذيين عن هذا التحول في ميزان القوى حيث كان يقول للاختصاصيين : يا رؤسائي<sup>(47)</sup>.

وإن كان هذا التطور سيطرح مشكلات من نوع آخر تتعلق بأخلاقيات المعرفة والابتكار ومن جهة وأخلاقيات المهنية ذات التأثير الأبعد من المهنة إلى المعرفة واستخدامها في التأثير ليس على مستوى المهنة والوظيفة وإنما على مستوى الشركة وما هو أبعد من ذلك على المجتمع من جهة أخرى .

## 2-9- الأخلاقيات والتكنولوجيا

أن دراستنا للأخلاقيات بالعلاقة مع التكنولوجيا ( وكذلك بالعلاقة مع العولمة في الفقرة التالية ) لا بد أن تعني ضمنا دراسة المستقبل . وذلك لأن الكثيرين يرون أو يعتقدون مليا أن التكنولوجيا بفعل ما تحقق من إنجازات وإرهاصات عظيمة لم يكن بالإمكان تصورهما من قبل أكثر المتطلعين ( والمنجمين من أصحاب الفن الأسود ) إلى المستقبل تفاؤلا في القرن التاسع عشر أو حتى في النصف الأول من القرن العشرين . وكذلك لأن الكثيرين أيضا يعتقدون بإيمان مفرط ( إن لم تكن بسذاجة قاسية ) بأن التكنولوجيا هي التي ستصوغ مستقبلنا ، وأن الأمر لا يعدو أن يكون إلا قضية وقت . وأن العولمة هي التي ستعمم ذلك على مستوى عالمنا كله . لهذا فأننا سنقدم رؤية عن مستقبل أخلاقيات الإدارة حيث عالمنا دخل القرن الواحد والعشرين ودشن الألفية الثالثة . خاصة وإن الكثير منا يعتقدون بأن الإنعطافات الزمنية كانت ولا تزال تشكل في الأذهان مخفرا قويا من أجل الانعطاف في الآمال والأهداف وفي المفاهيم والممارسات .

وإذا كنا ندرس هذه المجالات فإننا ندرك بأن هناك مجالات مهمة أخرى ، ومع ذلك فإن المجالات التي اخترنا دراستها تساهم في تكوين فهم أفضل لأخلاقيات الإدارة وتخدم هدف هذه الدراسة الطويلة نسبيا بتقديم أفكار ورؤية إضافية تعزز

وتكمل ما طرحناه في الفصول السابقة . آخذين في الاعتبار أنه في أخلاقيات الإدارة أصبحت جميع المجالات ( والاختصاصات أيضا ) متداخلة وذات علاقات تنافذية ومتبادلة التأثير والخبرات المشتركة . ومع أن هذا لا يعني في الوقت الحاضر أو خلال السنوات القليلة القادمة سنصل إلى مدونة أخلاقية موحدة شاملة منليثية ( Monolithic Code ) تحكم وتوجه جميع هذه المجالات وإنما يعني فكرة تحول الجدران الكثيفة التي تفصل بين المجالات والاختصاصات إلى جدران زجاجية تتسم بالشفافية والقابلية العالية على التنافذ .. التنافذ السريع فيما بينها . وليس أدل على هذه العلاقة التنافذية السريعة من العولمة والرؤية العالمية للشركات ، وبعض هذه الشركات أصبح يعلن عن إيصال أية طلبية في أية بقعة في العالم خلال ( 48 ) ساعة من تلقي الطلبية ، فالعالم أصبح بحق قرية صغيرة ، وأن المجالات والاختصاصات المختلفة أصبحت بيوت متجاورة إن لم تكن أشبه بالمكاتب الحديثة المفتوحة من كل الجهات على بعضها .

لنؤكد منذ البدء على أن التكنولوجيا ( Technology ) كما كانت في الماضي ستظل في المستقبل أكثر الموضوعات إثارة للحيرة الأخلاقية . وبقدر إعجابنا الكبير بما تحقق بواسطة التكنولوجيا من تغيير في أسس المجتمعات العميقة ومظاهرها المختلفة ، كان انتقادنا المرير والمتكرر للتكنولوجيا إلى الحد الذي أصبحنا نصف ما تأتي به من اكتشافات واختراعات بأنه ( تقاحة آدم الجديدة ) . وإن أفضل مدخل لمعالجة هذا الموضوع هو أن نضع أساسا واصحا ننطلق منه . فنقول أن التكنولوجيا ذات بعدين أساسيين الأول : هو البعد الفني المتخصص الصلب وهو يمثل صورة الآلة – الوسيلة وصوت الاحتراف المهني في التكنولوجيا . والثاني : هي البعد الإنساني العام الناعم وهو صورة الآلة – الغاية وصوت الضمير أو الأخلاقية في التكنولوجيا . وإذا كان الأول يجعل التكنولوجيا مطلوبة أولا والمعايير الأخرى تأتي أولا تأتي فيما بعد ، فإن الثاني يفترض شيئا

أكثر من هذا بالإشارة إلى المعايير الاجتماعية والأخلاقية في التكنولوجيا وتطبيقاتها واستخداماتها .

ولابد أن نقرّ بأن الجانب الأول كان هو الأكثر إثارة للاهتمام من الثاني ، وهذا يعود بالتأكيد في جانب مهم منه إلى بيئة الأعمال وما تقوم عليه من معايير الكفاءة ( حيث التكنولوجيا الأحدث تحقق التميز في الآلة ، المنتج ، الخدمة ) ومعايير الربح ( حيث التكنولوجيا الأحدث تحقق الاختراق والقيادة في السوق وبالتالي فهي الأكثر ربحية ) . وكما يقول بيتر دراكر أن التكنولوجيا اليوم هي أعمال ( Business ) .

وفي هذا السياق يمكن الحديث عن الطبيعة المزدوجة للإبتكارات والتطبيقات التكنولوجية واستخداماتها . فكما صنع الإنسان في البدء ما بقي نفسه من غوائل الطبيعة ويفي بحاجاته الأساسية فقد صنع رمحه ونشابه وسيفه . وكما اختراع الإنسان أساليب الري والناعور وغيرها فقد اخترع المنجنيق ، وكما ابتكر العجلة فقد ابتكر أيضا السلاح الناري . وتستمر هذه الثنائية فيما يشبه توازي تضبان السكة الحديدية . وقد أصبحنا ندرك جيدا بأن ما يكون لصالح الإنسان من هذه التكنولوجيا لابد أن يكون له وجه مقابل في جانب آخر أو مجال آخر من التكنولوجيا يمثل ضده . ويمكن أن نلاحظ أبعاد ومخاطرة هذه الثنائية في أن التطور التكنولوجي بقدر ما أنتج أنواعا من التكنولوجيا الإيجابية كما في التكنولوجيا تصميم وهندسة الإنتاج ، تكنولوجيا التشخيص والعلاج الصحي ، تكنولوجيا الاتصالات ، تكنولوجيا الذكاء الصناعي والأنظمة الخبيرة .. الخ فإنه أنتج أيضا أنواعا من التكنولوجيا السلبية كما في تكنولوجيا الحروب التقليدية ، وتكنولوجيا السلاح النووي والبيولوجي والكيميائي ، تكنولوجيا المخدرات ( الماريوننا مخدر مطوّر تكنولوجيا من نبات الكولا وغيره ) ، التكنولوجيا سريعة التلوث والمنتجة لمواد التلوث طويلة الأمد ، تكنولوجيا التعذيب الراقية

( الأدوات والأساليب التكنولوجية والنفسية المتطورة في التعذيب )<sup>(48)</sup>. وغيرها الكثير، مما حدا بباوسون ( R.Bawson ) وهو يتحدث عن تكنولوجيا الإنسان الآلي ( Robotics ) إلى القول أن هناك شعورا قاسيا لدى أغلبنا هو أن الآلة المصنوعة على صورتنا تعكس رذائلنا ( Our Vices ) بدلا من أن تعكس فضائلنا ( Our Virtues ) وهذا هو الموضوع الأكثر تكرارا في أفلام الخيال العلمي<sup>(49)</sup>.

ومن جهة أخرى فإن هذه ثنائية تظهر في الاستخدامات أيضا ، فالسيارة التي تعتبر من الإنجازات الكبيرة ، جعلت النقل أسهل وأسرع وأرخص ، ولكنها أدت في نفس الوقت إلى تكون مصدرا خطيرا للتلوث وإلى أن تكون حوادث المرور هي الأكثر تسجيلا للأضرار بالأرواح والأموال . كما أن أجهزة الأقمار الصناعية ( Satellites ) جعلت العالم قرية صغيرة ولكنها أدت من جانب آخر إلى أن يكون الفضاء الخارجي مسرحا جديدا للصراعات بين الدول . وكذلك الحال في الحاسب الآلي الذي ساهم في تعظيم قدرة الإنسان على معالجة كم هائل من المعلومات بشكل لم يسبق له مثيل ، فإنه أدى إلى مشكلات صحية ، تجسس صناعي ، أشكال لا حصر لها من جرائم وقرصنة الحاسب الآلي . فقد قدرت الخسارة السنوية الناجمة عن جرائم الحاسب الآلي أواخر السبعينات في الولايات المتحدة ما بين ( 100-300 ) مليون دولار ارتفعت في أواخر الثمانينات إلى ما بين ( 3-5 ) بليون دولار<sup>(50)</sup>.

ومن أشكال هذه الثنائية أيضا ما يسمى بالبطالة التكنولوجية ، فمنذ بدايات الثورة الصناعية واجهت الآلات ( وهي النتاج الأقدم والأكثر شيوعا للتكنولوجيا ) ما عرف بمحطمي الآلات أو ما يسمون أنفسهم اللوديت ( Luddite ) عام ( 1811 ) في مصانع النسيج في توتنجهام . وقد أشار بيتر دراكر ( P.F.Drucker ) إلى أن التقنية المتقدمة في الولايات المتحدة لم تخلق فرص عمل جديدة ما بين الفترة ما بين 1970 و1985 بأكثر مما فقدته الصناعات المدخنية . حيث بلغ ما فقد



من هذه الفرص ما بين ( 5 - 6 ) ملايين فرصة عمل . وإن دورها لا زال محدودا في هذا المجال إذ أنها لا تقوم أكثر من ثمن فرصة العمل الجديدة<sup>(51)</sup>.  
والواقع أن هذه الثنائية لا تكمن في التطبيق والاستخدام للتكنولوجيا حسب بل الأهم أنها تمتد إلى الباحثين ( وهم منتجوا القوانين والأفكار والابتكارات الجديدة ) .  
فالباحثون قد ابتكروا كل ما جعل الحياة البشرية أكثر أمانا وسلامة وصحة وجعلوا الإنسان أطول عمرا وربما أكثر سعادة ، إلا أن هناك باحثين واصلوا الابتكارات في مسارات ومجالات يمكن أن تجعل البشرية أكثر عرضة للتهديد والمخاطرة والأمراض وبالتأكيد أكثر إحساسا بالألم .

ومن أكثر أشكال هذه الثنائية خطورة في مجال البحث العلمي وإثارة للقلق هو مشروع الجينوم البشري ( Human Genome Project ) الذي كان يسعى في جوانبه الإيجابية ( والمعلنة ) إلى معالجة الأمراض الوراثية من خلال التأثير في بصمة الدنا ( DNA Fingerprint ) الوراثية . ولكنه سرعان ما أصبح مصدرا مثيرا للقلق في إمكانية استخدامه السيئ في مجال التناسخ وتخليق الدنا ( DNA Synthesis ) والعبث في المادة الوراثية للإنسان والتأثير على المستودع الجيني لكل أمة وما يعنيه ذلك كله من إثارة للنعرات العرقية والتحاملات الاجتماعية ( كما في الإدعاء بالتخلف البيولوجي لأقاليم وجماعات عرقية وفئات اجتماعية في البلد الواحد ) . وقد أشار ألفين توفلر ( A.Toffler ) في كتابه ( حضارة الموجه الثالثة ) إلى أن العلماء المحترفين يتحدثون عن احتمالات تصعق الخيال في هذا المجال مثل إنتاج نسل من البشر لهم معدات بقرية قادرة على هضم الأعشاب والعلف لتخفيف مشكلة الغذاء ، أو إنتاج عمال ذوي خصائص بيولوجية تتناسب مع متطلبات العمل، أو طيارين لهم ردود فعل زمنية سريعة جدا ، أو عمال تجميع لهم أجهزة عصبية تتحمل الأعمال الروتينية أكثر من الإنسان العادي ، ليستأصل : هل نحاول إزالة الدونيين وننتج سلالة متفوقة ؟ وهل ننتج لاجنسيا جنودا يتولون القتال في

معاركنا ؟ . إنها ضرب من استبدال خطر التسرب الإشعاعي بخطر التسرب البيولوجي<sup>(52)</sup> !. ولعل مما يلفت النظر في هذا الموضوع هو أن العلماء والباحثين الكبار هم الذين يقرعون أجراس الخطر من سوء التصرف الأخلاقي وهم الذين يثيرون القضايا البيوأخلاقية ( Bio-Ethical Issues ) خاصة وإنهم أصبحوا يشارون إلى أن أدوات اليوجينيا ( Eugenics ) التي تتجاوز أكثر الأحلام الهتلرية وحشية وبالتالي ليس من الحكمة فقط بل من الحق من الناحية المبدئية أن ندرك ضرورة أن يمضي مشروع الجينوم جانبا إلى جنب مع نوع من التقييم والكبح الأخلاقي<sup>(53)</sup>.

والسؤال الذي يطرح نفسه : لماذا هؤلاء المبتكرون والمشتغلون في التكنولوجيا وتطبيقاتها واستخداماتها وهم الذين يتمتعون بالمتع العقول ، لا يكونون هم أكثر الناس تمتعا بالوازع الأخلاقي ؟ والإجابة نضعها في الأسباب الآتية :

أ — إن البيئة وضمنها البيئة العلمية لا تقدر الأخلاقيات والفضائل بما فيه الكفاية . فالبيئة اليوم بنظمها التربوية والتعليمية أكثر اهتماما بآليات التفوق وخلق الذكاء الإنسان وليس بآليات تعزيز الأخلاقيات والإنسان الأخلاقي .

ب — ضغوط بيئة الأعمال : حيث المكافأة الأعلى اليوم لمن يبتكر أولا ، من يصمم أولا ، ينتج أولا ، وبالتالي يسوق أولا . وفي هذه العملية الآخذة بالتسارع ليس هناك ما يتم التأكيد عليه من الأخلاقيات ومعاييرها ، وليس هناك من الوقت الكافي للنظر فيها في ظل المنافسة الشديدة القائمة على الوقت ( Time-Based Competition ) .

ج — مشكلة الانقياد : إن المبتكرين والباحثين في غمرة انشغالهم يخضعون لمنطق داخلي يدفعهم ليسيروا في الطريق إلى آخره مهما كانت النتائج ، وهذا ما يدعى بمشكلة الانقياد ( Navigation ) ، فالباحثون حتى من كانوا حسني النية يمكن أن ينقادوا إلى الضرر .

د - نوعية الباحثين أنفسهم : حيث أن بعض الباحثين هم رجال الأعمال أكثر من رجال الأعمال المحترفين أنفسهم رغم تمتعهم بموهبة البحث والإبتكار . وسئل هؤلاء فإن براءة الاختراع بالنسبة لهم هي مشروع اقتصادي قبل أن يكون مشروعاً علمياً يخدم التراث المعرفي الإنساني . والحديث يتزايد عن سلالة جديدة هم رجال الأعمال العلميون<sup>(54)</sup>. ولقد أشارت دراسة حديثة إلى تزايد الباحثين ذوي الصلات التجارية الذين يتدافعون في سباق تسجيل البراءات حتى ضمن مشروع الجينوم البشري رغم خطورته الشديدة<sup>(55)</sup>.

وفي هذا الواقع الذي يقوم على عقيلة الآلة ومعاييرها الكفاءة الاقتصادية ، نجد أن هناك اتجاهات جديدة تتطور نجد إشارات واضحة في الحملات المناهضة للتجارب النووية ، السلام الأخضر ، الدعوات إلى الرقابة الواعية ضد مشروع الجينوم البشري وضد إستخدام نتائجه لأغراض سياسة اواية أغراض تحكمية لأخلاقية . كما نجدها في الأعداد المتزايدة من المعارضين ( الذين هم أنفسهم علماء وباحثون ) للتطبيقات السلبية للتكنولوجيا والذين يطالبون بأن يذهب الباحثون إلى التكنولوجيا وتطبيقاتها واستخداماتها وعيونهم مفتوحة وإن توضع الخيارات العلمية والتكنولوجية في الأيدي الصحيحة من أجل أنسنة الاندفاع التكنولوجي وأخلاقياته .

وضمن هذه الاتجاهات المحفزة لأخلاقيات الإدارة التكنولوجية وتطبيقاتها واستخداماتها تؤكد على ما يأتي :

أولا : التأكيد على مجموعة المعايير والمدونات الأخلاقية والقواعد المهنية الكثيرة الصادرة في مجالات العمل والتكنولوجيا ومنها ميثاق المشغلين بالعلوم الصادر عن الاتحاد العلمي للمشتغلين بالعلوم عام ( 1948 ) وإعلان هلسنكي المتضمن توصيات إرشادية في مجال الطب الحيوي عام ( 1964 ) وتعديلاته<sup>(56)</sup>.

ثانيا : الدعوة إلى إصدار مدونة أخلاقية للعاملين في مجال العلم والتكنولوجيا والفروع المرتبطة بها كأعمال المختبرات والتصميم والهندسة والتصنيع ..الخ لتكون مصدرا للمعايير الأخلاقية التي يجب مراعاتها في مهنتهم ووظائفهم ومشروعاتهم في مواجهة المعايير الأخرى المفروضة عليهم من أية جهة أخرى ( أنظر الإطار رقم 4 الذي يتضمن نموذجا لمدونة أخلاقية للعلماء والمهندسين ) .

ثالثا : إخضاع المجالات الأساسية للبحوث العلمية والتكنولوجية لمراقبة دقيقة وإخضاعها لقدر من المراقبة المحددة قانونا لضمان الالتزام بالقواعد والمعايير الضرورية للحد من الاندفاع المضّر والتصرفات اللاأخلاقية في هذه المجالات المهمة .

رابعا : توجيه اهتمام أكبر من قبل العاملين في مجالات العلم والتكنولوجيا بالأخلاقيات وطرح ذلك في كل مؤتمر علمي أو ندوة أو حلقة دراسية ، إضافة إلى إيجاد لجان الأخلاقيات الإدارية في الاتحادات والجمعيات العلمية والتي تختص بمراقبة مجالاتها وتقديم الاستشارة الأخلاقية فيها .

خامسا : التأكيد على مسؤولية الإدارة في توجيه الباحثين والمبتكرين العاملين في شركاتهم وفق مدونة أخلاقيات الإدارة وإن تكون الإدارة جزءا فعالا من عملية التوجيه والتقييم والكبح الأخلاقي للاتجاهات السلبية في المشروعات العلمية والتكنولوجية في شركاتهم .

#### إطار رقم ( 4 ) المدونة الأخلاقية للمهندسين \ العلماء التقنيين

أصدرت الأكاديمية السويسرية للعلوم الهندسية هذه المدونة بهدف تحقيق التوازن الاجتماعي ، الثقافي ، البيئي والاقتصادي في جميع الأنشطة الفنية للمهندسين \ العلماء التقنيين . وفيما يلي مبادئ المدونة :

1. مبدأ المسؤولية : أن المهندسين / العلماء التقنيين مسؤولون عن أنشطتهم ومداخلات صنع قراراتهم أمام السلطات المسؤولة أو الجماعات ، وأن هذه المسؤولية الشخصية لا يمكن تفويضها .

2. مجالات المسؤولية : إن المسؤولية الأخلاقية للمهندسين / العلماء التقنيين تكمن في ثلاثة مجالات أساسية :

أ - رعاية البشرية والمجتمع . الهدف : هو المساهمة في رفاهية البشرية .

ب - حماية البيئة والطبيعة . الهدف : المحافظة على أسس الحياة .

ج - ضمان النجاح الاقتصادي . الهدف : الإيفاء بالمطالب المشروعة لأطراف الشركة والمجتمع .

هذه المسؤوليات الثلاث يجب أن يتم تحملها بشكل متزامن وتنفيذ بطريقة مثلى ، وعلى نحو عالمي وفي سياق طويل الأمد .

3. الحرية في البحوث التقنية : إن تغير حاجات الأفراد والمجتمع يستدعي للتوسع المستمر في المعرفة التقنية التي بدورها تتطلب الحرية الأساسية في البحوث التقنية . وهذه تستلزم تحمل المسؤولية الشخصية لحدود البحث في تقصي المعرفة ، في اختيار أهداف

البحث وذلك جراء الآثار المؤنبة الناجمة عن نشاط البحوث على البشرية والبيئة ، وبسبب الموارد المتاحة المحدودة .

4. المحافظة على أسس الحياة : إن الاستهلاك غير المقيد للموارد المحدودة له تأثير عكسي على أسس الحياة ورفاء الأجيال المتعاقبة . ونفس الشيء ينطبق على تزايد التلوث البيئي من خلال النفايات والإنبعاثات . إن المهندسين / العلماء التقنيين عليهم أن يدعوا أو يشجعوا المنتجات والتكنولوجيات التي تخفف التلوث البيئي والاستهلاك للمواد الأولية المحدودة إلى المستوى المقبول .

5. المنافع مقابل المخاطر والأضرار : أن الإمداد بالمنتجات والخدمات وبناء وتشغيل المصانع يؤثر دائما على البشرية والبيئة . ويجب على المهندسين / العلماء التقنيين أن يزدوا من الآثار الإيجابية المرغوبة من جهة ، وتخفف الآثار السلبية غير المرغوبة ( وقدرة الإمكان لتحقيق تكنولوجيا ومنتجات آمنة وصديقة للبيئة واقتصادية ) .

6. الابتكار : أن مما له علاقة بمهام المهندسين / العلماء التقنيين بشكل لا يمكن تجنبه هو الابتكار ، أي التوصل إلى المعرفة التقنية الجديدة :

- من أجل تحقيق الأمثلة في نسبة المنافع إلى المخاطر والأضرار المرتبطة بالنشاط التقني .

- لتكون قوة محركة من أجل رفع مستويات المعيشة ومحاربة الفقر .

- لإيجاد القاعدة الاقتصادية الصحية في الأقاليم الجغرافية والمحافظة عليها .

7. القدرة التقنية والتدريب المتقدم : أن على المهندسين / العلماء التقنيين مسؤولية مهمة شخصية ، إزاء أنفسهم وزملائهم ، أن يستمروا بالتدريب والحفظ على خطى التقدم في حالتهم الراهنة من خلال التعلم والتعليم ، في مجال خبرتهم وأيضا في المفاهيم التقنية ذات العلاقة .

8. المنظرة الشاملة : بهدف تحمل المسؤولية من وجهات نظر اجتماعية وبينية واقتصادية ، ولكي يكون ممكنا تحقيق الحلول الشاملة المثلى في المشروعات والمهام المعقدة ، ليس من المقدرة الفنية فقط وإنما من الضروري أيضا معرفة العلاقة الاقتصادية والثقافية والبينية والإجماعية ، والرغبة في التعاون بين مجموعات العمل متعددة الاختصاصات .

9. الاتصال : في مجال الإهتمام بالاتصال مع الجمهور ( المواطنين ، السلطات ، وسائل الإعلام ) القائم على التفاهم المتبادل ، فإن مسؤولية المهندسين / العلماء التقنيين تتضمن أيضا التزامهم الشخصي بالحوار المفتوح . وهذا يسمح للجمهور أن يقيم الموضوعات أو الأساليب الفنية من وجهة نظر جيدة المعرفة وتسمح للصناعة أن تأخذ

في الحسبان الجوانب الاجتماعية في عملها .

10. المصادقية : أن المصادقية حيال المجتمع وحيال الذات تمثل جانبها جوهريا للأخلاقيات الفردية للمهندسين / العلماء التقنيين . ويجب أن تكون هذه المصادقية لأساسا غير قابل للإعتزاز في كل الأنشطة الفنية ، وهي التي تمكن من رفض تلبية العمل الفني غير المسؤول .

Source: Ken Peattie (1995): Environment Marketing Management, Pitman Publishing, London, p199.

بعد .. فإن الاندفاع كان كبيرا وراء التكنولوجيا التي مثلت في أذهان الكثيرين صورة للعصر الذهبي وخلقوا واقعا لليوتوبيا التكنولوجية . حيث يرى هؤلاء أن العالم كله قرية صغيرة والتكنولوجيا الموزعة بعدالة ستكون مظلة الجميع ورفاهية الجميع ولغة الجميع في هذا العالم الجميل تكنولوجيا . ودستوفيسكي ( F.Dostoevski ) في روايته ( الأخوة كرامازوف ) لمح لهذا في إشارته لبرج بابل ( قال المفتش الكبير في نفسه إن برج بابل سيظل بلا ريب ناقصا ، وسيأتي الناس ليبحثوا عنا بعد أن تعبوا في بنائه ألف عام ونحن الذين سنقوم بإنجازه ) إنها النبوءة في العصر التكنولوجي ، فبرج بابل أدى إلى اختلاط وبلبل اللغات وإن العصر التكنولوجي سيمثل ذلك كله . ولكن في هذا العصر اليوتوبي نفسه لا زال هناك ( 75 ٪ ) من وسكان عالمنا لا تمتلك سوى ( 5 ٪ ) من العلماء في الجنوب النامي . ولا زالت التكنولوجيا وهي قلب هذا العصر تعاني من بلبله تفوق بكثير بلبله برج بابل لأنها بلبله في الأخلاقيات وليس في الألسن .

## 2-10- الأخلاقيات بين المحلية والعولمة

منذ بداية الثورة الصناعية كان لدى الشركات نفور واضح من التنوع ، وهذا النفور له مبرراته في السعي إلى التكلفة الأدنى وتحسين الاعتمادية ( Dependability ) التي تستزايد بعلاقة طردية مع التتميط والتقييس ( Standardization ) . وهذا ما أوجد لنا منذ بداية هذا القرن ما يدعى بنظرية مصيدة الفئران التي أشار لها إيمرسون ( H.Emerson ) في عبارته الشهيرة ( لو تمكنت من إنتاج أفضل مصيدة للفئران لنحت الناس طريقا إلى بيتي بأقدامهم ) . وكما يقول أوبري ويلسون ( O.Willson ) إن هذه الخرافة أصبحت سائدة بشكل خاص في الصناعات المتطورة التي اسكرها الحماس لتكنولوجياتها الحديثة<sup>(57)</sup>.

ومرة تلو مرة كانت الشركات المعتمدة على هذه النظرية - الخرافة هي أكثر الخاسرين ، لأن الزبائن ( أفرادا وجماعات ) لهم ظروفهم وثقافتهم وحاجاتهم . وهم أعرف بها ولا بد من التوجه إليهم والتعلم منهم . فالتنوع والتعدد في الحاجات والظروف والثقافات هو العنوان الجديد للأعمال الذي يجب أن يقابله تنوع في المفاهيم والأساليب والمنتجات والخدمات . وإذا كانت التكنولوجيا تغري بالتماثل ( الآلة الوحيدة ، الأساليب الواحدة ، والمفاهيم الواحدة ) ، فإن هذا قد يصطدم مع حقيقة أن الزبائن يوجدون في مجتمعات مختلفة ، ظروف مختلفة ، وثقافات مختلفة .

وفي هذين البعدين تظهر العولمة والمحلية في قطبية ثنائية واضحة وجلية . وفي الفترة الماضية ازداد الحديث عن العولمة ( Globalization ) التي أصبحت اتجاها قويا في التطور ، وأصبحت كل شركة كبيرة أم صغيرة مهددة بالخروج من السوق إذا هي لم ( تعولم ) نشاطها . ليس فقط لأن العالم يتحرك اليوم نحو المزيد من تماثل الشروط في التكنولوجيا والمهارات والتكلفة والجودة .. الخ بل وأيضا لأن العولمة تجعل من اللاعبين يتطورون بسرعة من أجل العمل وفق نفس قواعد لعبة المنافسة بدون تمييز .

وتشير المعلومات الكثيرة إلى أن العولمة تنمو بمعدل يفوق أية معدلات للنمو في مجال آخر . فشركة ماتسوشيتا ( Matsushita ) اليابانية أقامت أول مصانعها في تايلند عام 1961 لبيع عدد مصانعها في الخارج ( 38 ) مصنعا في عام 1980 في ( 23 ) دولة .<sup>(58)</sup> وإن الشركة مكدونالد التي أسست أول فرع لها في الخارج عام 1955 تمتلك اليوم فروعها لها في ( 67 ) دولة . وتوجد في ميشيغان ( Michigan ) فقط حوالي (300) شركة يابانية ، وهناك (2000) شركة أمريكية وكورية جنوبية وأوربية تستخدم (500) ألف عامل في مواقع حدودية مكسيكية هي ( Maquilaboras ) . ولم تقتصر العولمة على الصناعة بل هي في الخدمات أيضا فتجارة العالم في الخدمات تصل إلى ( 600 ) بليون دولار أي حوالي (20٪) من إجمالي التجارة العالمية<sup>(59)</sup> . ولعل هذه المعلومات تكشف عن تحول في الاتجاه السابق الذي كان يقوم على تركيز الأنشطة الاقتصادية الأساسية في مناطق محددة مثلا صناعة الصلب في الحزام الصناعي الأمريكي ، والأعمال المصرفية في لندن ونيويورك الأساسية ، إلى الاتجاه الجديد في العولمة التي جعلت مواقع العالم كلها مواقع محتملة للأعمال ، بعد أن أصبحت العولمة لا تعني زيادة الصادرات والإستيرادات وإنما هي أولا إستراتيجية ورؤية عالمية في عالم متعدد ( Pluralistic World ) .

ولقد قدمت مجلة الأعمال الأسبوعية الأمريكية قائمة طويلة بأكثر ألف شركة ذات نشاط عالمي من (22) دولة من بينها جنوب أفريقيا (4 شركات عالمية ) وماليزيا ( 7 شركات عالمية ) وسنغافورة ( 9 شركات عالمية ) وهونك كونج ( 22 شركة ) . وضمن هذه القائمة ( 379 ) شركة أمريكية ( ضمنها 3 شركات تدخل ضمن أكبر عشر شركات عالمية ) و ( 273 ) شركة يابانية ( ضمنها 6 شركات تدخل أكبر عشر شركات عالمية ) ، وفيها ( 95 ) شركة بريطانية ( ضمنها شركة واحدة تدخل ضمن أكبر عشر شركات عالمية ) ، وفرنسا



( 45 ) شركة ، وألمانيا ( 37 ) شركة ، وإيطاليا ( 15 ) شركة <sup>(60)</sup>. لهذا فإن المؤشر الفعال اليوم على قدرة الشركات على البقاء والنمو يتمثل في العولمة لهذا يقول جروشران داس ( G.Das ) إن النجاح في المستقبل سيصبح من نصيب تلك الشركات الكبيرة والصغيرة التي يمكن أن تفي بالمعايير القياسية الدولية <sup>(61)</sup>. وإزاء ثورة العولمة هذه برزت القطبية الثنائية : عولمة أم محلية .

ويدعو ثيودور ليفيت ( T.Levitt ) كأحد دعاة العولمة في دراسته المهمة ( عولمة الأسواق ) إلى عدم المبالغة بشأن تنوع البيئات والثقافات في الأسواق العالمية لمنتجات عالمية المستوى ، وذلك لأن استخدام التكنولوجيا عالمية المستوى يعمل على بيع منتجات متماثلة في قطاعات متماثلة في العالم مما سيؤدي بالتكاليف والأسعار إلى الانخفاض مما يجعل الزبائن يفضلونها عبر العالم <sup>(62)</sup>. وهذا لصالح التجانس والتماثل على حساب الاختلاف والتنوع . ولعل هذا الاتجاه يصل إلى نهايته فيما طرحه كينشي أوهماي ( K.Ohmae ) الذي يرى في ظل العولمة والمنطق العالمي السائد في الوقت الحاضر . إن الدولة - القومية ( Nation-State ) كانت محركا قويا لخلق الثروة في المرحلة التجارية ( المركزية ) ولكنها أصبحت وبشكل مكافئ في الوقت الحاضر محركا قويا لإتلاف الثروة . فالدولة القومية لم تعد ذات معنى عند التفكير بها من الناحية الاقتصادية في عالم بلا حدود . وفي ظل اقتصاد بلا حدود فإن الدول الإقليمية ( Region-States ) كوحدات جغرافية متكاملة هي الوحدات الاقتصادية الطبيعية <sup>(63)</sup>. وهذه الرؤية برأينا هي نوع من الاستجابة للعولمة من داخلها وليس من خارجها لأن هذه الوحدات الإقليمية هو المنطق العالمي ، وبالتالي فإن الاستجابة الإقليمية كما يوضح أوهماي تعني الترحيب بكل ما هو عالمي للتخلص من حماية كل ما هو محلي بأية تكلفة . أما دعاة المحلية فإنهم ينتقدون الاتجاه السابق بالتأكيد على أن العولمة لا تعني فرض الحلول المتماثلة والمتجانسة في عالم

متعدد ، بل إنها تعني رؤية إستراتيجية عالمية مع الوصول إلى الجذور والهوية المتميزة (64).

وفي الواقع فإن دعاة المحلية (Locality) عادة ما يشيرون إلى شعارهم ( فكر عالميا واعمل محليا ) ليكون بمثابة الحل الوسط ، ( في حين أن كينشي اوهماي يقول ليس هناك متوسط ايطالي ( No Average Italy ) على أساس أن إيطاليا تتكون من شمال صناعي وجنوب ريفي ) . ومثل هذا الحل سيحقق البعدين ( العولمة والمحلية ) . ولقد أشار أوبري ويلسون ( O.Willson ) في معارضته لفكرة التماثل والتجانس إن الزبائن يريدون أشياء مختلفة . فمثلا أن الدراسات الكثيرة التي قامت بها شركة هوفر ( Hoover ) في سوق الغسالات الكهربائية أظهرت أن هناك ( 26 ) رغبة لدى زبائن خمس دول فقط ، ليؤكد على أن الأخذ بهذه الرغبات مكلف ، لهذا فإن الأهم هو إيجاد الحلول الوسطى (65).

وبعد .. ماذا عن الأخلاقيات ؟ والإجابة هي أن الأخلاقيات أقرب إلى المحلية منها إلى العولمة . فالعولمة أكثر اقترانا بالإنتاج المادي والتكنولوجيا وما يمكن تسميته بالعوامل المشتركة ( القيم المشتركة الواحدة لكل البشر ) ، في حين أن المحلية أكثر اقترانا بالبيئة والأفراد وما يمكن تسميته بالعوامل المتميزة الخاصة . ويمكن أن نلاحظ في هذا المجال أن العولمة نفسها مرت بتطور المفهوم والرؤية ، فبعد الحرب العالمية الثانية اندفعت الشركات الأمريكية في ظروف الانتصار الأمريكي في الحرب وعدم وجود منافسة من الدول الصناعية الأخرى التي دكت اقتصادياتها دكا قويا في الحرب ، وراء التكنولوجيا والأساليب النمطية والواحدة المفروضة في البيئات المختلفة كما هي دون مراعاة الظروف والخصائص المتميزة والأخلاقيات الخاصة بها . ولكن ومع ظهور المنافسة من اللاعبين الدوليين الآخرين الأكثر قدرة على الاستجابة لحاجات الأفراد ومعاييرهم في البيئات المختلفة، تزايد التأكيد على أن المجتمعات المختلفة تتطلب مقادرا متفاوتا من

المعلومات والأنماط الحياتية والثقافية والتقاليد في الأسواق الأجنبية<sup>(66)</sup>، وإن توم بيترز ( T.Peters ) يضع أحد دروسه الخاصة بموضوع ( كن دوليا ) هو : أقم العلاقات / استوعب الثقافة ، مشيرا إلى أن الإخفاق الأمريكي في اليابان يرجع إلى عدم استيعاب الثقافة اليابانية وإلى أنهم لم يحملوا أنفسهم على تعلم اللغة اليابانية ، كما أن استفتاء الأمم المتحدة أوضح أن الأمريكيين يأتون في نهاية القائمة من حيث استيعابهم للثقافات الأجنبية<sup>(67)</sup>. لهذا يتزايد النقد الموجه إلى الشركات الأمريكية التي تخسر مواقعها الواحد تلو الآخر في الأسواق العالمية .

وإزاء ذلك بدأ التطور باتجاه طرح مفاهيم ومعايير جديدة فكان الشعار ( فكر عالميا واعمل محليا ) وهذا يعني على الصعيد الأخلاقي البحث عن القيم والمعايير الأخلاقية المشتركة . ولكن المشتركة بين ماذا ؟ المشتركة بين تفكير أو تخطيط استراتيجي عالمي مرتكز على قيم العمل التجاري بطبيعته مع تنفيذ تشغيلي محلي يتكيف مع المعايير والقيم المحلية كلما كان ذلك غير متعارض مع ما هو استراتيجي . فلا غرو أن نجد الشركات الكبرى تشتمل موازاناتها السنوية بنود إنفاق يمكن أن تصنف ضمن المدفوعات المشكوك فيها في الخارج ففي ( 400 ) شركة أمريكية كان هناك ( 800 ) مليون دولار تدخل ضمن هذه النفقات<sup>(68)</sup>. ونعرض فيما يأتي لمنظوري العولمة والمحلية بالعلاقة مع الأخلاقيات.

#### أولا : القيم المشتركة : المزيد من العولمة

أن القيم الأخلاقية ذات البعد الإنساني إنما هي قيم كونية مشتركة تحظى بالقبول الواسع جراء النزعة الأخلاقية الصرفة من قبل المجموعات الحضارية المختلفة عبر العصور . وهذا ماثله الأديان السماوية التي أكدت بغض النظر عن الزمان والمكان مجموعة قيم الخير والأخلاق الإنسانية العالية . ولكن في ظل العولمة ومع تنامي قوة الشركات العالمية التي غالبيتها العظمى تعود إلى الدول الغربية المتقدمة، فإن هناك ميلا واضحا لدى هذه الشركات لإشاعة وتعميم مجموعة القيم في البلد

الأم عبر فروعها على الدول الأخرى . فالمدخل القائم على العولمة في الشركات العالمية ، هي قيم كونية مشتركة تقوم على الكونية ( Universality ) يجب تطبيقها بسبب التفوق التكنولوجي والمالي ( وربما بعوامل القوة الأخرى أيضا ) في كل مكان أو بينات والثقافات المختلفة وبغض النظر عن الحدود والبيئات الوطنية . وهذا ما يمثل الإمبريالية الثقافية التي تسود الكثير من الشركات الغربية العالمية وتسعى على تطبيقها وفق مقولات أساسية :

- ما هو صحيح في أمريكا صحيح في كل مكان .

- ما لا تفعله في أمريكا لا تفعله في كل مكان .

- إن القيم التي تحدد ما هو صواب أو خطأ والتي حققت التطور في أمريكا هي القيم المطلوبة لتحقيق التطور المماثل في كل بلد آخر .

وفي ضوء ما تقدم فإن الشركات العالمية لابد من أن تتصادم جراء الأفكار والتصورات لاسائدة والمعتادة داخل دولها الأم مع البيئات المختلفة التي تعمل فيها عند عدم مراعاة خصائصها وأخلاقياتها . وهذا يستلزم على الأقل بعدين أساسيين من أجل التوازن في أعمال هذه الشركات بين ما تتمتع به من تفوق في الموارد المالية والتكنولوجية التي تجعلها مهمة من أجل العمل في الدول الأخرى وخاصة الدول النامية وبين القيم والثقافات المختلفة ، وهذان البعدان هما :

أولا : أن تحترم وبأولوية واضحة قيم وثقافات البيئات التي تعمل فيها في الدول المضيفة . فالتنوع في القيم والثقافات هو عامل القوة في هذه الثقافات والبيئات والتي تكونت وتطورت عبر أجيال وأجيال في ظروف جغرافية وتاريخية خاصة .

ثانيا : أن تحترم شركات العولمة في أعمالها وممارساتها ما هو أخلاقي وإيجابي وإنساني في القيم الكونية العامة التي قد تدعي المنادة بها ، وفي مقدمتها : احترام الكرامة الإنسانية ، احترام حقوق الإنسان ، وأخيرا أن تكون هذه الشركات بمثابة

مواطنين صالحين جيدين في أية بيئة نعمل فيها . والجدول رقم ( 2-6 ) يوضح هذه القيم .

### ثانيا : المحلية : المزيد من الأخلاقيات

ان التصور القائم على الحلول الوسطى القيم الكونية المشتركة الذي تركز عليه العولمة ، واجه صعوبات في المنافسة والقدرة على خلق الميزة التنافسية في البيئات المحلية المختلفة . لهذا تطوّر اتجاه جديد يعطي المحلية بعدا أعمق وأشمل ويتجاوز الحلول الوسطى القائمة على القيم الكونية المفروضة من طرف واحد ( وعلى عوامل غير متكافئة : التفكير الاستراتيجي مقابل التنفيذ التشغيلي ) وفي هذا الاتجاه يؤكد داس ( G.Das ) على أن ( فكر عالميا وأعمل محليا ) هو نصف الحقيقة فقط فالمديرون الدوليون يؤكدون على أنه يجب أن يفكروا محليا وعندئذ يطبقوا رؤيتهم المحلية على نطاق عالمي ، مشيرا إلى أن ما نتعلمه من النشاط محليا هو في الغالب عالمي بطبيعته<sup>(69)</sup>. كما أن توم بيتر يؤكد من جانبه على أن جميع الأسواق العالمية هي أقرب إلى المحلية ، وتستهدف الأنواق المحلية اذ ليس هناك ما يسمى بالصنف العالمي نوع واحد من حساء الطماطم لـ (125)دولة<sup>(70)</sup>. فالمنتج الواحد او الطريقة الواحدة او التكنولوجيا الواحدة ، تعني امبريالية تكنولوجيا بنفس القدر الذي فيه قيم واحدة او معايير واحدة او رؤية واحدة تعني امبريالية ثقافية تصادر قدرات وفاعلية ونكهة البيئات والثقافات الأخرى التي لا تقل أهمية وقيمة وربما عبقرية اية ثقافة أخرى تحاول ان تعرض نفسها عن طريق التكنولوجيا الواحدة أو القيم والمعايير الواحدة .

الجدول رقم ( 2-6 ) : ما هو أخلاقي وإيجابي في القيم الكونية

القيم	التوصيفات
1 - احترام الكرامة الإنسانية ( ثقافات منظمة العمل الدولية المتعلقة بحقوق العاملين )	- العمل على إعداد ( عاملين ، زبائن ، موردين ) يقيمون الثقافة والقيم الإنسانية . - المحافظة على مواقع العمل الآمنة . - تقديم منتجات وخدمات آمنة .
2 - احترام حقوق الإنسان ( مبادئ الأمم المتحدة لحقوق الإنسان )	- حماية حقوق العاملين ، الزبائن ، والجماعات المحلية . - تجنب تهديدات السلامة ، الصحة ، التعليم ، ومستوى المعيشة .
3 - أن تكون الشركات بمثابة مواطنين صالحين ( الأيزو 14000 ودليل الشفافية الدولية )	- دعم المؤسسات الإجتماعية والأنظمة الإقتصادية والتطعيمية . - العمل مع الحكومات والمؤسسات على حماية البيئة . - العمل بالإجراءات الضرورية لدعم الشفافية حول الفساد الإداري .

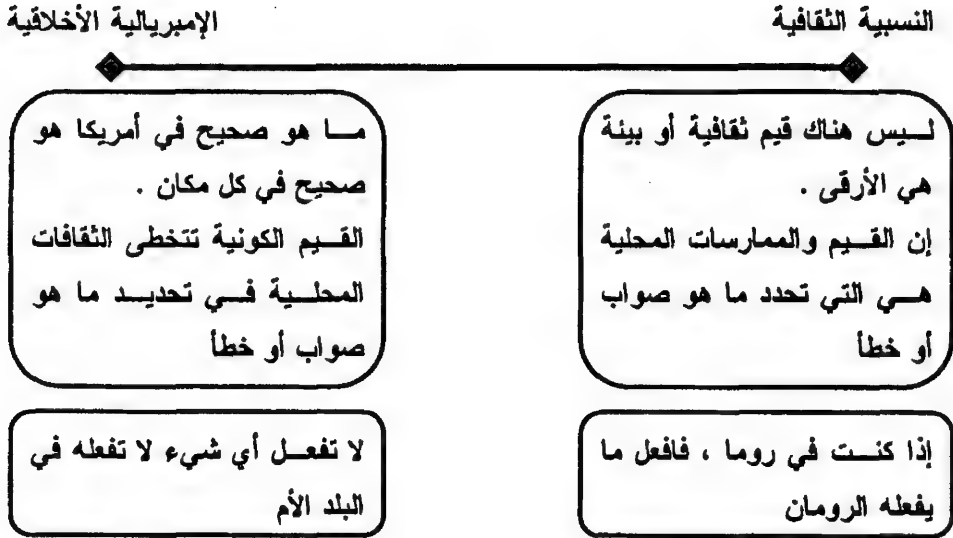
Source: J.R.Schermerhorn (2002): Management, John Wiley and Sons, New York,p150,and Sandra Waddock (2002): Leading Corporate Citizens, McGraw-Hill/Irwin, Boston, pp271-281.

كما أن مقابل المدخل الإمبريالي لاذي تقوم عليه عولمة الشركات العالمية هناك المدخل الآخر الذي يقابل هذا المدخل ويقف على طرف نقيض منه ، أنه مدخل النسبية الثقافية الذي يعتمد على مقولات أساسية :

- إذا كنت في روما فافعل ما يفعله الرومان .
- ليس هناك قيم ثقافة أو بيئة معينة هي الأرقى .
- إن القيم الأخلاقية هي دائما ذات بعد محلي في تحديد ما هو صواب أو خطأ .

والشكل رقم ( 2-7 ) يوضح هذين المدخلين كنقاط قصوى في سلسلة متصلة تمتد من النسبية الثقافية على الإمبريالية الثقافية .

الشكل رقم ( 2-7 ) : السلسلة المتصلة من النسبية الثقافية إلى الإمبريالية الأخلاقية



Source: J.R.Schermerhorn (2002): Management, John Wiley and Sons, New York, p149.

وإزاء ذلك كله فإن الاتجاه الجديد لابد أن يعني الحديث عن الأخلاقيات محليا على مستوى التفكير الاستراتيجي وعلى مستوى الاستجابة التشغيلية اليومية للبيئات المختلفة ، فالذي يدفع هو الزبون ( مركز الربح ) وعند المفاضلة فإن الأكثر استجابة لحاجاته بوصفه وحدة كلية اقتصادية - اجتماعية - أخلاقية هو الذي يحصل على صفقة الشراء ليس في بعدها التجاري القصير الأمد وإنما أيضا في بعدها الأخلاقي طويل الأمد . لهذا فإن المحلية هي الطريق إلى العولمة ، وإن الطريق إلى المحلية يمر بالأذواق والأخلاقيات وأدق الخصائص المتميزة في كل بيئة على حدة . وإذا كانت الأخلاقيات هي الأقرب إلى الفرد ( المحلي ) فإن الاقتراب منه ( أي من الفرد - الزبون ) لابد أن يكون في جانب منه اقترابا في القيم والمعايير الأخلاقية .

وبعد .. ماذا عن المستقبل ؟ كيف يمكن أن نرى معايير الكفاءة والمعايير الأخلاقية في الإدارة ؟ وماذا نتوقع حول ما هو جديد في مجال أخلاقيات الإدارة في عالم متغير على الدوام ؟ ولا شك في أن هذه الدراسة تضمنت معالجات عديدة من أجل المستقبل ، وسنحاول فيما يأتي أن نقدم ما نراه متوقعا في المستقبل وهو ما يمكن أن يمثل الأسس والاتجاهات لما يمكن العمل من أجله لتكون أخلاقيات الإدارة بمثابة المظلة الحقيقية التي يمكن أن تقدم فهما أخلاقي وتتمي وعيا أخلاقي لقضايا الأعمال في المجالات المختلفة وتوفر حماية من الانتهاكات الأخلاقية :

أولا : إن المستقبل سيشهد تعزيزا للانتقال من اعتبار أخلاقيات الإدارة مسألة شخصية - فردية للمدير إلى اعتبارها مسألة جماعية للشركة كلها ، مما سيقوّي اتجاه الشركات ( بما فيها الشركات في الدول النامية ) نحو إصدار مدونات أخلاقيات الإدارة . وإن هذا سوف يتعزز بإصدار مدونة أخلاقية مشتركة على مستوى القطاعات ، مع الاهتمام باختيار المديرين وفق معايير أخلاقية إلى جانب معايير الكفاءة .

ثانيا : الانتقال من النموذج الواحد ( النموذج الاقتصادي ) والمعيار الواحد ( تعظيم الربح ) إلى النموذج المتعدد ( النموذج الاقتصادي - الاجتماعي - الأخلاقي ) والمعايير المتعددة ( المعايير الأخلاقية والاجتماعية والبيئية إلى جانب معايير الكفاءة وغيرها ) . ويمكن التعبير عن ذلك باستعارة التشبيه الذي قدمه ثيودور ليفيت ( T.Levitt ) لوصفه الشركة في عصر التغير بالقول أنك بحاجة لسرعة ونشاط الغزال لإنجاز الأعمال ( وهذا لدينا هو الربح ) وفي نفس الوقت بحاجة لثبات الفيل حتى تحافظ على أعمالك من أن تهدمها أعمال الآخرين<sup>(71)</sup> ( وهذا لدينا هو الثقة أي الأخلاقيات ) .

ثالثا : إن التطور أيضا سيكون بالانتقال من المصلحة الذاتية الضيقة ( الاهتمام بمصلحة الشركة في المدى القصير ) إلى المصلحة الذاتية المتتورة ( الاهتمام



بالمدى الطويل ) ، أي الانتقال من الاعتقاد بأن أخلاقيات الإدارة هي تضحية تماما إلى أن الأخلاقيات تدفع ( Ethics Pays ) في المدى البعيد .

رابعاً : إن المستقبل على الأرجح سيشهد المزيد من تقريب الإدارة العامة في المفاهيم والأساليب من إدارة الأعمال ، مما سيزيد الحاجة إلى أخلاقيات الإدارة العامة ، وبالتالي المزيد من الاهتمام بمدونات أخلاقيات الإدارة العامة وكذلك زيادة الاهتمام بالتعليم والتدريب في هذا المجال .

خامساً : من الناحية الأخلاقية المهنية فإن الاهتمام بالمنطقة الأخلاقية ( البيضاء ) والمنطقة للأخلاقية ( السوداء ) سيتوافق مع تركيز أكبر على أخلاقيات المنطقة الرمادية مما سيتيح للإدارة قدراً أكبر من التمييز الأخلاقي للحالات الغامضة وما يدخل ضمن حالات السواء الأخلاقي والأخلاقي بالاعتماد على معايير أكثر جدوى وقدرة على مساعدة الإدارة في هذا التمييز الأخلاقي .

سادساً : إن الاقتصاد القومي في كل بلد - وكذلك في الاقتصاد الدولي - يتجه أكثر فأكثر في الوقت الحاضر نحو أن يكون اقتصاداً قائماً على المعرفة ، حيث أن المعرفة هي الأساس في خلق القيمة المضافة العالية ، وفي عصر تكنولوجيا المعلومات ومع حلول العصر الشبكي ( Networked Age ) الذي يتجسد بالإنترنت ( Internet ) والظهور الأول لشبكة مايكروسوفت ( Microsoft Network ) ، أصبح الحديث يجري عن المشروع الذكي ( Intelligent Enterprise ) الذي يستخدم آلات ومعدات أسرع وعاملين أذكى وأكثر معلومات وقدرة على التعلم من الزبون في المواقف المختلفة أكثر مما يتعلم من دليل الإجراءات . وفي ظل هذا التطور المتعظم في جوانب المصلحة والمهارات وعواملها الصلبة سيكون هناك على الأرجح تطور مقابل يتمثل في الذكاء الأخلاقي ( Ethical Intelligence ) بوصفه عمل ما هو إنساني خلاق وإبتكاري أفضل باستمرار . فعندما تتصادم المصالح والأخلاقيات

لابد من الجهد الخلاق في مجال أخلاقيات الإدارة فإن عليك أن تبحث وتكشف عن طرق عمل ما هو صحيح أخلاقيا ومسؤول اجتماعيا بدون تخريب مسارك المهني وشركتك<sup>(72)</sup> .

سابعاً : إن التطور سيكون أيضاً بالانتقال من التكنولوجيا بأي ثمن إلى المزيد من الاهتمام بأخلاقيات العلم والتكنولوجيا ، وهذا الاتجاه سيعزز المراقبة القانونية للمجالات الجديدة فيهما . وفيما بعد سيعزز المراقبة الأخلاقية القوية . وإن السلع الوردية بيئياً واجتماعياً ستجد ما يناظرها في مشروعات علمية وتكنولوجية وردية أخلاقياً واجتماعياً .

ثامناً : إن المستقبل سيشهد بلورة مهمة في الإتجاه نحو المحلية بوصفها الأساس القوي للوصول إلى العولمة ، وهذا بقدر ما سينمي الاهتمام بالمستودع والنظام القيمي في كل بلد وتوظيفه في تحسين الأداء الأخلاقي ، فإنه سيؤدي إلى الاهتمام الجدي بتطور معايير عالمية مشتركة تتسم بالشمول والقبول على نحو واسع وأفضل . وسيكون على الشركات المتنافسة أن تبدي إهتماماً أكبر بذلك كله من أجل كسب الأسواق المحلية والزبون المحلي أكثر ضماناً دون أن يخلو ذلك من التعلم مما هو محلي من أجل ما هو خلاق عالمياً .

إن هذه الاتجاهات بالتأكيد لا تمثل حتميات كما أنها لا تمثل الاتجاهات الوحيدة ، لهذا فإن النجاح في تحقيقها لابد من أن يتطلب جهوداً إنسانية واعية من الأطراف المختلفة ذات العلاقة وفي المقدمة منها المختصون بالإدارة والمديرون المسؤولون عن السياسات والممارسات الإدارية بجهد خلاق ومبتكر من أجل جعل الأرجحية لهذه الاتجاهات . وبدون ذلك فإن الاحتمالات ستكون مفتوحة على أنواع لا تحصى من المآزق والانتهاكات والفضائح الأخلاقية في عالم متغير إلى الحد الذي أصبح يقال أن التغير هو الشيء الوحيد المؤكد .

وأخيرا .. فإن الانتهاكات الأخلاقية تعلمنا ما يجب تجنبه في المستقبل ، ولكن هذا لا يمثل إلا جانبا من هذا المستقبل ، لأنه في عصر التحول فإن الأشياء الجديدة تتطلب أما ( ماضيا آخر ) من الانتهاكات لكي نتجنبه في المستقبل أو - وهذا هو الأهم - إن تمتلك رؤية مستقبلية تساعد على أن نستوعب هذا التحول واتجاهاته وهذا ما حاولنا تقديمه هنا .

\* المصادر

1. Kenichi Ohmae (1982): The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business, Mc Graw-Hill Book Co. New York, p4.
  2. R.H.Hayes, Strategic Planning: Forward In Reverse?, HBR, Vol(63), No.(6), Nov-Dec 1985, pp111-119.
  3. Joseph L.Badarcco, Jr., and Allen Webb, Business Ethics, A View From The Trenches, California Management Review, Vol 37, No.2, Winter 1995. pp8-28.
  4. William Jones, Jr., Student View of the Ethical Issues: A Situational Analysis, Journal of Business Ethics, g, 1990. pp201-205 and Jai Ghorpade, Ethics in MBA programs: The Rhetoric, The Reality and a Plan of Action, Journal of Business Ethics, 1991, 10, pp891-905.
  5. Durwood Ruegger and Ernest W.King, A Study of the Effect of Age and Gender Upon Student Business Ethics, Journal of Business Ethics, (1992), pp179-186. And Gary K.Kohut and Susan E.Corriher, The Relationship of Age, Gender, Experience and Awareness of Written Ethics Policies to Business Decision Making, SAM Advanced Management Journal, Winter 1994, pp32-39.
  6. دين آلن فوستر ( 1996 ) : المساومة عبر الحدود ، ترجمة د.نيفين غراب ،  
الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ص 405 - 6.
  7. J.H.Donnelly, Jr. et al. (Eds) ( 1988 ) : Prospective on Management, Universal Book Stall, New Delhi, p307.
  8. Joseph L.Badarcco and Allen webb, op cit., p13.
  9. Kreitner, 739.
  10. Gary F.Kohut and S.E.Corriher, op cit, pp35-7.
  11. فسي دراسة ضمت المنات من الأفراد وأكثر من (50) فريق عمل ظهر أن الفريق والأداء الجيد يرتبطان ولا ينفصلان أنظر :
- Jon R.Katzenbach and Douglas K. Smith, The Discipline of team, HBR, Vol.(71), No.(2), March-April 1993, pp 111-120.

12. J.M.Ivancevich et al.(1989) : Management :Principles and Functions, Richard D.Irwin, Inc0., p433.
13. وين آلن فوستر ، مصدر سابق ، ص ص 152-3.
14. إن الولايات المتحدة تقع على قمة الثقافات الأكثر فردية تليها المملكة المتحدة ثم هولندا ثم فرنسا ويجئ بعدها الدول الاسكندنافية أما التي يمثل إلى الجماعية فهي الدول الآسيوية وأمريكا اللاتينية أنظر:
- دين آلن فوستر ، مصدر سابق ، ص 402 .
15. Andrall E.Pearson, Corporate Redemption and the Seven Deadly Sins, HBR, Vol (70), No.(3), May-June 1992. pp65-75.
16. توم بيترز ( 1995 ) : ثورة في عالم الإدارة ، ترجمة محمد الحديدي ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، الجزء الثاني ص 193.
17. Micheal Maccoby, To Work Globally, Seek Common Values, Research-Technology Management, Vol.(35), No.(5), Sep-Oct 1992, pp50-2.
18. Cited in : Thomas Donaldson, Values in Tension ,HBR, Vol.(77), No.(5), Sep-Oct 1996, p52.
19. J.L.Badarcco and Allen webb, op cit, pp20 and 24.
20. Linda K.Trevino et al., Managing Ethics and Legal Compliance, Management Review, Vol.(41), No.(2), Winter 1999, pp131-149.
21. وردت هذه الإشارة في : توم بيترز ، مصدر سابق ، ص 574 .
22. أدوار ليستواك ( 1995 ) : انهيار الحلم الأمريكي ، ترجمة ليلى غاتم ، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والاعلان ، سرت ، ص 248.
23. Roger G.Schroeder (1989 ) Operations Management, McGraw-Hill Book Co. New York, p86.
24. توم بيترز ، مصدر سابق ، ص 217.
25. Gerald E.Smith and Thomas T.Nagle Frames of Reference and Buyer's Perception of Price and Value, California Management Review, Vol.(38), No.(1), Fall 1995, p98.
26. ILO (1990): Environment and The World of Work, Report of the Director-General, Geneva, p26.

26. روجر فيشر وسكوت براون (1991) : نحو التآلف والإتفاق ، ترجمة د. محمد محمود رضوان ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص 165 .
27. هذا ما فعلته شركة فورد عند تطوير سيارة طوروس ( Taurus ) ، أنظر : James R.Evans( 1997 ) Production \ Operations Management, West Publishing Company, Minneapolis, Saint Paul, p197.
28. بيتر.ف دراكر ( 1988 ) : التجديد والمقابلة ، مركز الكتب الأردني عمان ، ص 217 .
29. نوم بيترز ، مصدر سابق ، الجزء الأول ، ص ص 343 وما بعدها .
30. E.A.Haas, Breakthrough Manufacturing, HBR, Vol.(65), No.(2), March-April 1987. Pp75-81.
31. نقلا عن بيتر.ف. دراكر ( 1994 ) : الإدارة للمستقبل : التسعينات وما بعدها ، ترجمة د.صليب بطرس ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص 276 .
32. ثيودور ليفيت ( 1994 ) : الإدارة الحديثة ، ترجمة د.نبيل غراب ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص ص 127 - 128 .
33. بيتر.ف.دراكر : الإدارة ، الجزء الأول ، مصدر سابق ، ص 444 .
34. K.Kurosawa: Roles of Leader's Moral Code and Japanized Confucianism: in Proceeding of Seven Productivity Congress, Malaysia, 1990, p6.
35. George Stalk Jr. and Alan M.Webber: Japan's Dark side of Time, HBR,Vol(71), No.(4), July-Aug 1993, pp93-102.
36. أدوار ليتواك ، مصدر سابق ، ص 453 .
37. Carl Shapiro and Hal R.Varian, The Art of Standards Wars, California Management Review, Vol.(41), No.(2), Winter 1999, pp8-32.`1
38. Joseph L . Badarcco and Allen Webb, op cit p14.
39. نوم بيترز ، مصدر سابق ، الجزء الثاني ، ص 576 .
40. المصدر السابق ، ص 570 .

41. جون هـ . جاكسون وآخرون ( 1988 ) : نظرية التنظيم : منظوم كلي للإدارة ، ترجمة د . خالد حسن رزق ، معهد الإدارة العامة الرياض ، ص ص 504 - 506 .
42. المصدر السابق ، ص 506 .
43. R . Kreitner, op cit, p736.
44. J.L.Badarcco, Jr., and Allen Webb, op cit,p13.
45. بيتر ف . دراكر : الإدارة للمستقبل ، مصدر سابق ، ص 256.
46. Allen M. Webber: What's So New About The New Economy, HBR, Vol (71), No.(1), Jan-Feb 1993,pp 24-42.
47. James Brain Quinn et al., : Managing Professional Intellect: Making The Most of Best, HBR, Vol.(74), No.(2), March-April 1996,pp71-80.
48. لقد أشير في أكثر اتفاقيات دولية وإعلان دولي إلى حماية الإنسان من العقوبة اللاإنسانية والقياسية التي يشترك فيها مختصون وباحثون . حيث دعت إلى عدم استخدام المعارف العلمية ونتائج البحث العلمي لتوقيع التعذيب في الأفراد : أنظر :
- د.جون ب.ديكنسون (1987) : العلم والمشتغلون بالبحث العلمي في المجتمع الحديث ، سلسلة عالم المعرفة . الكويت. العدد (112) . ص ص 293 و 309.
49. R.Bawson (1985): The Robot Book, London: Frances Lincolin Ltd, p6.
50. توم فورستر ( 1989 ) : مجتمع التقنية العالية ، ترجمة د.محمد كامل عبد العزيز ، دار الكتب الأردني ، عمان ، ص 400 .
51. بيتر ف . دراكر ( 1988 ) : التجديد والمقاولة ، ترجمة د. حسين عبد الفتاح ، مركز الكتب الأردني . عمان. ص ص 252-253.
52. ألفين توفلر ( 1990 ) : حضارة الموجة الثالثة ، ترجمة عصام الشيخ قاسم ، دار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان. بنغازي . ص ص 160-161.

53. دانييل كيفلس وليروي هود ( 1997 ) : الشفرة الوراثية للإنسان ، ترجمة د.أحمد المستجير ، سلسلة عالم المعرفة. الكويت.العدد(217). ص 362.
54. توم فورستر، مصدر سابق، ص 36.
55. تي. بيردسلي ( 1997 ) : بيانات حيوية ، مجلة العلوم . مؤسسة الكويت للتقدم العلمي ، العدد 1، كانون الثاني . ص23.
56. أنظر عرض بعض هذه الوثائق في :  
جون ب. ديكنسون ، مصدر سابق ، صص256 وما بعدها .
57. أوبري ويلسون ، مصدر سابق ، ص 218.
58. كريستوفر أ. هارتلت و سومنرا جوشال (1994) : الإدارة عبر الحدود :  
الحوال بين القطرية ، ترجمة سعاد الطنبولي ، الجمعية المصرية  
لنشر المعرفة والثقافة العالمية ، القاهرة . ص120.
59. L.J. Krajewski and L.P. Ritzman (1996) , Operations Management, Addison-Wesley Publishing Co. Reading, Massachusetts. pp 338-343.
60. Business Week : The Business Week Global 1000, II., July, 1994. Pp72-89.
61. G.Das, Local Memoirs of a Global Manager, HBR, Vol.(71), No.(2), March-April. 1993. pp38-47.
62. T.Levitt, The Globalization of Markets, HBR, Vol.(61), No.(3), May-June. 1983. p97.
63. K.Ohmae, Putting Global Logic First, HBR, Vol.(73), No.(1), Jan-Feb 1995, pp119-125.
64. G.Das, op.cit.p38.
65. أوبري ويلسون ، مصدر سابق ، ص 140.
66. ألفين توفلر (1992) : تحوّل السلطة ، ترجمة د. فتحي بن شتوان ونييل عثمان، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان . بنغازي . ص  
ص 435-434.
67. توم بيترز، مصدر سابق ، الجزء الأول ، ص 198.



68 R.Kreitner, op.cit, p772.

69. G.Das, op cit, P38.

70. نوم بيترز ، مصدر سابق ، الجزء الأول ، ص ص 193-194.

71. شيودور ليفيت (1994) : الإدارة الحديثة ، ترجمة د.نيفين غراب ، الدار

الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص115.

72. A.Stark, What's The Matter With Business Ethics? HBR, Vol.(71), No.(3), May-June, 1993. p46.



## الفصل الثالث

المسؤولية الاجتماعية

وأخلاقيات الإدارة



### 3-1- المدخل

لقد كان هناك على الدوام اعتقاد يتزايد بأن الأعمال ( Business ) لا تعمل بشكل أفضل وبكفاءة أعلى إلا إذا ركزت الإدارة فيها على تعظيم الربح وأعطيت الحرية في أداء وظائفها من أجل ذلك . مما يدعم مطالب الأعمال في ذلك هو الإدعاء بأن شركات الأعمال حتى عندما تعمل من أجل مصلحتها الخاصة فإنها تحقق مصلحة المجتمع ككل . فما هو جيد لشركة الأعمال هو جيد للمجتمع وهذا هو أساس مفهوم مواطنة الشركة . لهذا كان دعاة الأعمال يرون إن ما يمكن أن ينتج عن ذلك في كل الأحوال هو الأفضل بالمقارنة مع الحالات الأخرى التي تقيد وتحد من حرية الأعمال واستقلالها . وهو أفضل من توجيه الأعمال نحو أهداف والعمل وفق معايير لا تتسجم مع مسؤوليتها الأولى في تعظيم الأرباح . والواقع أن هذه المفاهيم كانت تمثل اتجاه حرية الأعمال وألوية الأهداف الاقتصادية التي تعمل من أجلها شركات الأعمال في مرحلة يمكن تسميتها بمرحلة تعظيم الأرباح .

وفي مقابل ذلك كان هناك من يرى - في ضوء ظروف العمال الصعبة في مناجم ومصانع الثورة الصناعية ومواقف شركات الأعمال في خلق الأزمات الاقتصادية وآثارها الاجتماعية - إن الأعمال يجب أن تعمل من أجل رفاه المجتمع وتطوره . وإن موارد المجتمع التي توضع تحت تصرف الشركات يجب أن لا تستخدم بأية طريقة تعارض مع مصلحة المجتمع . ومتى ما ظهر أن هذه الشركات تعمل ضد مصلحة المجتمع يكون من الضروري عندئذ فرض مصلحة المجتمع عليها بقوة القانون . وهذه المفاهيم هي ما تعرف باتجاه المسؤولية الاجتماعية والقانون الحديدي للمسؤولية ( Iron Law of Responsibility ) وتكامل الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وبمرحلة الاستجابة الاجتماعية .

لقد نمت وتطورات المسؤولية الاجتماعية كنتيجة طبيعية لإخفاق الأعمال في الاستجابة لاحتياجات بيئتها الاجتماعية ولمصالح الأطراف الأخرى فيها . فهي نتاج

المشكلات الكثيرة والأزمات العديدة التي ارتبطت بحرية الأعمال ونظرتها الضيقة لمصلحتها الذاتية على حساب المجتمع الذي تعمل فيه . لهذا لم يكن ممكنا الاستمرار بحرية الأعمال خاصة بعد أن بدأت شركات الأعمال تواجه ظروفًا جديدة ووعيا إجتماعيا وبيئيا ومفاهيم جديدة تقوم على المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال من أجل مراعاة مصالح الأطراف الأخرى ومصلحة المجتمع ككل .

### 3-2- المسؤولية الاجتماعية : التطور والأبعاد

لقد عاشت الأعمال ( Business ) منذ الثورة الصناعية عصرها الذهبي حيث كان التطور الصناعي بأي ثمن في تصاعد مستمر ، وكان الاتجاه نحو تعظيم الأرباح ( Profit-Maximizing ) و ( ما هو مهم لي مهم للمجتمع ) وفيما بعد ( ما هو مهم لشركتي مهم للمجتمع ) يبرر كل شيء لصالح الأعمال على حساب مصالح الأطراف الأخرى . فكان في البدء أسبوع العمل ذي المائة ساعة عمل ، ظروف العمل المأساوية ، الأمراض المهنية وإصابات العمل الفردية والجماعية ، هدر الموارد ، وحروب الأعمال في الداخل والخارج وغيرها الكثير ، مقبولة كتمن اجتماعي لا بد منه من أجل التطور الاقتصادي . ولكن القاعدة في التطور هي أن لكل ظاهرة تاريخية مراحلها ولكل اتجاه أساسي منحني تطور من التصاعد إلى الذروة ومن ثم التراجع ليأخذ شكلا أكثر استقلالا وتوازنا وقبولا وهذا ما لازال يتطور حتى الآن في علاقة الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية .

فمع الثورة الصناعية كان التركيز منصبا على مصلحة الأعمال حيث أن اليد الخفية وقوى السوق غير المنظورة تجعل المصلحة الخاصة تعمل لصالح المجتمع حتى وإن بدت مضرّة ببعض الأطراف . وقد تم التعبير عن ذلك من خلال الاهتمام الكبير بمعايير الكفاءة والربح على حساب جميع المعايير الأخرى . لهذا شهدت الثورة الصناعية ولفترة طويلة من تطورها الكثير من المآسي الإنسانية من

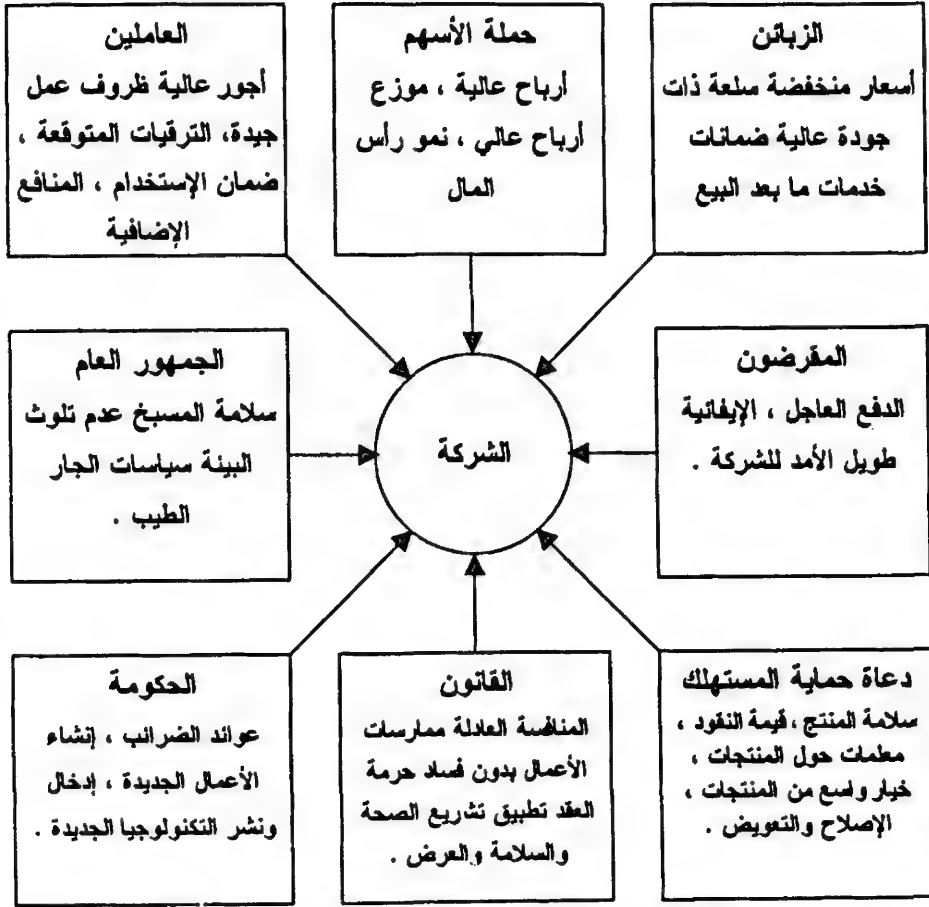
الإهمال وسوء الاستغلال وتشغيل الأطفال والأحداث والنساء في ظروف عمل قياسية . وقد ظلت هذا الحالة حتى بداية هذا القرن حيث مصلحة الأعمال هي المصلحة العليا وأقصى الربح هو القيمة الاقتصادية العليا وإن ما هو خير للأعمال هو خير للمجتمع كله . وفي هذه الفترة كانت هناك إرهابات فردية ودعوات متفرقة من أجد الحد من هذه المظاهر القاسية ، كما هو الحال في الرأسمالي الخير روبرت أوين ( R.A.Owen ) في بداية القرن التاسع عشر الذي دعا إلى الاهتمام بالآلة البشرية ( الكائن الحي ) بمدته بأساسيات الحياة ، ساعات عمل محدودة ، وجبات تقدم أثناء العمل ، وتعليم عام ...الخ<sup>(1)</sup>.

ورغم تصاعد حركة الإدارة العلمية في بداية هذا القرن ، فإنها كانت تعمل في ظل مرحلتها التاريخية القائمة على أساس تعظيم الأرباح لصالح الشركة على حساب العوامل والأطراف الأخرى . فقد ركزت الحركة على ما أكده تاييلور (F.W.Taylor) من إن لكل عمل هناك الطريقة الوحيدة فضلى ( One Best Way ) لادائه ، وهذا كان من أجل تحسين الكفاءة وبالتالي تعظيم الربح في الشركة . ومن بين الإرهابات التي أعقبت ذلك ما أشار إليه هنري جانت ( H.Gantt ) في آخر كتبه ( التنظيم للعمل ) الصادر في عام 1919 إلى أنه ( إذا حدث في أي وقت أن وجد المجتمع أن ثمن وجود الشركات يفوق ما يجني من ورائها من نفع ، فإن السماح بوجودها ينتفي )<sup>(2)</sup> .

وبعد ذلك بدأ اتجاه جديد يتسم بالتأكيد على مصالح الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالشركة في البدء تم التأكيد على العاملين والمقرضين ومن ثم الزبائن والموردين والمنافسين وصولا إلى المجتمع ككل ، وذلك بالحد من حرية وإستقلال الأعمال . أما ما أكدته نظرية أصحاب المصلحة ( Stakeholder theory ) . فالشركة ليست وحدة آلية ولا هي آلة اقتصادية لصنع النقود من أجل حملة الأسهم وإنما هي وحدة اقتصادية اجتماعية تؤثر وتتأثر بأطراف متعددة هم أصحاب

المصلحة . والشكل رقم ( 1-3 ) يوضح أصحاب المصلحة بالنسبة للشركة ومصالحهم المتوقعة .

الشكل رقم ( 1-3 ) : أصحاب المصلحة وتوقعاتهم



Source: Roger Bennett (1996): Corporate Strategy and Business Planning, Pitman Publishing, London, p34.

والواقع أن نظرية أصحاب المصلحة ترى أن للمديرين دورا كبيرا في الإقناع والتأثير بأصحاب المصلحة من أجل دعم استراتيجياتها وسياساتها المختلفة . فالمديرون في هذه النظرية هم سياسيون أو دبلوماسيون في علاقتهم مع كل



- مجموعة من مجموعات أصحاب المصلحة للحصول على دعمهم والحد من معارضتهم لسياساتها وخططها . ولتحقيق ذلك فإن عليها القيام بما يأتي :
- 1- إن تحدد أصحاب المصالح بالنسبة للشركة .
  - 2- إن تحدد العائد الأدنى لكل صاحب مصلحة والذي يكون مقبولا منه .
  - 3- البحث في كيفية التأثير في تصورات أصحاب المصلحة ( مثلا إقناع حملة الأسهم إن موزع الأرباح العالي ليس هو المصلحة طويلة الأمد الأفضل للشركة أو إقناع العاملين أن الأجور العالية لا يمكن الأخذ بها خلال السنة الحالية ) .
  - 4- تحديد الأفراد الرئيسيين في مجموعات أصحاب المصلحة وإقامة العلاقات الجيدة معهم لهذه الأغراض .
  - 5- تقييم قوة تأثير كل واحد من أصحاب المصلحة على سلوك الشركة .
  - 6- تقييم الاتجاهات المختلفة لأصحاب المصلحة نحو رسالة الأعمال ، استراتيجياتها ، وأنشطتها وحيثما يكون ملائما الحاجة لتنفيذ التغيير .
  - 7- تحديد أصحاب المصلحة الذين يدعمون السياسات الحالية للإدارة وأغراضها ومن هم ضدها والظروف والعوامل المؤثرة في جماعات المصلحة المتعارضة .
  - 8- تقييم ما سيكون ضروريا للتغلب على المعارضين من أصحاب المصلحة .
- ويلاحظ كيف يكون ممكنا زيادة تأثير أصحاب المصلحة الذين هم بجانب الإدارة وخفض تأثير الآخرين .
- أن أهمية هذا الإتجاه تكمن في السعي نحو الأخذ بالإعتبار مصالح الأطراف بما يحقق التوازن في المسؤولية الملقاة على عاتق الشركات ، وان على المديرين القيام بذلك من خلال التأثير بكل هذه الأطراف . لقد تطور هذا الإتجاه تحت تأثير عوامل عديدة يمكن أن نوجزها بالآتي :
- أولا : الأفكار الاشتراكية التي انتشرت في الدول الصناعية والتي كانت تقف على طرف نقيض من الرأسمالية والاقتصاد الحر وحرية الأعمال واستقلالها .

ثانيا : الأزمات الاقتصادية التي كانت تعزى إلى طبيعة الإقتصاد الرأسمالي الحر ووحداته الأساسية ( شركات الأعمال ) التي كانت تعمل وفق مصالحها الخاصة دون مراعاة لمصالح النظام الاقتصادي ككل . وفي مقدمة هذه الأزمات الاقتصادية ، أزمة عام 1929 التي أدت إلى ظهور نظريات كينز ( J.M.Keynes ) الاقتصادية الداعية إلى تدخل الدولة أثناء الأزمات الاقتصادية.

ثالثا : الحربان العالميتان الأولى والثانية اللتان شكلتا تجربة مهمة في تدخل الدولة في مجالات عديدة وتوجيه الاقتصاد القومي في الدول المتحاربة لخدمة المجهول الحربي ، مما جعل تدخل الدولة مسألة واردة في كل مجال لا يتم الأداء فيه وفق معايير مقبولة اقتصادية وغير اقتصادية حتى في دول اقتصاد السوق في فترة ما بعد الحرب وهذا هو مضمون القانون الحديدي للمسؤولية .

رابعا : التطورات الإدارية التي أدت إلى الانتقال من المفهوم الضيق القصير الأمد للكفاءة والذي يجعل للإدارة مضمونا هندسيا وفنيا في تحقيق الكفاءة ، إلى المفهوم الأشمل والطويل الأمد الذي يجعل الإدارة معنية بالأداء الطويل الأمد والمتعدد المجالات . لهذا لم تعد الشركة مجرد وحدة اقتصادية ذات أهداف ضيقة ومسؤولية واحدة في تعظيم الربح ، وإنما أصبحت وحدة اقتصادية - اجتماعية ذات أهداف متعددة يمثل الربح واحد منها .

خامسا : الوعي الاجتماعي للمديرين : إن النمط التقليدي للمدير هو الذي يفصل الإدارة عن القضايا الاجتماعية ، وغير مهتم بما يحدث في المجتمع وإنما بالكفاءة داخل النظام التشغيلي في الشركة . في حين أن النمط الجديد للمدير هو المتابع للقضايا الاجتماعية والمهتم بما يحدث في المجتمع لأن الكفاءة تكمن فعلا خارج الشركة حيث الزبون هو مركز الربح في حين داخل الشركة لا يوجد إلا مركز التكلفة كما يقول بيتر دراكر<sup>(3)</sup> ( P.F.Drucker ) . وأن رضا

الزبون ورضا المجتمع هو المصدر الحقيقي الجديد للكفاءة ، وهذا لن يتحقق بدون مسؤولية اجتماعية للشركة من أجل قبول الزبائن والمجتمع لها . وفي هذا السياق من التطور يمكن أن نوضح ماذا نعني بالمسؤولية الاجتماعية وأبعادها من خلال ما يأتي :

أ- بالعلاقة مع دعاة النظرية الاقتصادية التي ترى أن لشركات الأعمال مسؤولية واحدة هي تعظيم الربح ، فإن المسؤولية الاجتماعية هي قيام شركات الأعمال بالبرامج والأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف اجتماعية تتكامل مع الأهداف الاقتصادية فيها .

ب- بالعلاقة مع المصلحة الذاتية لرجال وشركات الأعمال فإن المسؤولية الاجتماعية هي إلزام رجال وشركات الأعمال بالمصلحة الذاتية المتتورة التي تهتم بمصالح الأطراف الأخرى من غير حملة الأسهم كمصالح العاملين ، الموردين ، الموزعين ، المنافسين ، والزبائن .. الخ .

ج- بالعلاقة مع سلوك شركات الأعمال فإن المسؤولية الاجتماعية هي مجموعة الالتزامات الطوعية (الإستجابة الإجتماعية ) أو غير الطوعية ( المفروضة بالقانون ) التي تتسجم مع قواعد ومتطلبات البيئة والأطراف المؤثرة فيها .

د- وبالعلاقة مع أخلاقيات الإدارة فإن المسؤولية الاجتماعية هي الحد الأدنى الأخلاقي المطلوب الالتزام به لضمان امتثال شركات الأعمال للقانون ( القيم الرسمية ) وللمعايير والقيم الاجتماعية .

وفيما يتعلق بتطور اهتمام الشركات بالمسؤولية الاجتماعية فإن هاي وآخرين ( Hay et al., ) يحدد ثلاث مراحل لهذا التطور والذي تعبر عنه اتجاهات المديرين نحو المسؤولية الاجتماعية كالآتي :

أولا : مرحلة إدارة تعظيم الأرباح للفترة 1800 - 1920 : وفي هذه المرحلة كانت المسؤولية الأساسية للأعمال هي تعظيم الأرباح ، والتوجه نحو المصلحة

الذاتية الصرفة . وإن النقود والثروة هي الأكثر أهمية وإن ما هو جيد لي هو جيد للبلد .

ثانيا : مرحلة إدارة الوصاية للفترة من أواخر العشرينات حتى بداية الستينات : وفيها فإن المسؤولية الأساسية للأعمال هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى مثل المساهمين والعاملين . إن النقود مهمة ولكن الأفراد مهمون أيضا ، وإن ما هو جيد للشركات جيد للبلد .

ثالثا : مرحلة إدارة نوعية الحياة للفترة من أواخر الستينات حتى الوقت الحاضر : وفي هذه المرحلة فإن المسؤولية الأساسية للأعمال تقوم على أن الربح ضروري ولكن الأفراد أهم من النقود . وهذا يحقق المصلحة الذاتية المتنورة لشركات الأعمال ومصالح المساهمين المجتمع ككل ، وإن ما هو جيد للمجتمع هو جيد للبلد . والجدول رقم ( 2-3 ) يوضح هذا المراحل والاتجاهات السائدة فيها ويلاحظ من الجدول المذكور أن هناك انتقالاً من مرحلة لأخرى وفق تطور تاريخي . ففي المرحلة الأولى كانت المصلحة الذاتية الصرفة للمالكين هي قلب الأعمال والذي يتم التعبير عنه بتعظيم الأرباح ، لتظهر مصالح الجهات الداخلية في شركات الأعمال وبشكل خاص المصلحة الذاتية للإدارة إلى جانب مصلحة المالكين ، وكانت المرحلة الأخيرة هي مرحلة التنبيه لمطالب أصحاب المصلحة التي لا تقل أهمية من المالكين أو حملة الأسهم ليظهر مفهوم المصلحة الذاتية المتنورة التي تراعي المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة . ومع هذا التطور فإن شركات الأعمال لم تعمل بطوعية واستجابة إيجابية لمسؤولياتها الاجتماعية وإنما كانت تتعامل مع هذه المسؤولية بأشكال وأنماط عديدة يمكن تحديدها بما يأتي<sup>(4)</sup>:

الفصل الثالث : المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة

جدول رقم ( 2-3 ) : المراحل التاريخية لاتجاهات المديرين نحو المسؤولية الاجتماعية

المرحلة (1) إدارة تعظيم الأرباح 1800 - 1920	المرحلة (2) إدارة الوصاية من لواخر العشرينات إلى بداية الستينات	المرحلة (3) إدارة نوعية الحياة من لواخر الستينات إلى الوقت الحاضر	الاتجاهات
1- التوجه	- المصلحة الذاتية - مصالح المساهمين	- المصلحة الذاتية المتنوعة - مصالح المساهمين - مصلحة المجتمع	
2- القيم الاقتصادية	- ما هو جيد للمؤسسات جيد لبلدنا . - الربح الملائم - لثروة مهمة ولكن الأفراد مهمون أيضا . - دعنا لا نخش الزبون - للعمل حقوق محددة يجب الاعتراف بها . - مساعدة الإدارة من قبل المالكين للزبائن ، العاملين ، الموردين ، والمساهمين	- ما هو جيد لمجتمعنا جيد لبلدنا . - الربح ضروري ولكن الأفراد أهم من لثروة . - دع البائع يحترم - كرامة للعامل يجب أن نحترم . - مساعدة الإدارة من قبل المالكين ، المساهمون والمجتمع .	- ما هو جيد لي جيد لبلدي . - أقصى الأرباح - لثروة وأكثر أهمية . - دع المشتري يختار . - العمل سلعة تباع وتشتري . - مساعدة الإدارة من قبل المالكين .
3- القيم التكنولوجية	- التكنولوجيا مهمة ولكن الأفراد مهمون أيضا	- الأفراد أكثر أهمية من تكنولوجيا	- التكنولوجيا مهمة جدا
4- القيم الاجتماعية	- نعترف أن للعاملين حاجات أبعد من الحاجات الاقتصادية - أنا فردي ولكن أعترف بقيمة مشاركة الجماعة . - جماعات الأقلية لهم موقعهم في المجتمع وإن موقعهم لأني مني .	- إننا نستخدم الفرد كوحدة كلية . - مشاركة الجماعة أساسية لنجاحنا . - انهم مثلي ومثلك .	- مشكلات العاملين يجب تركها في البيت . - أنا فرد صارم أدير أعمالي كما أشاء . - جماعات الأقلية لأني من البيض ويجب أن تعامل حسب ذلك .
5- القيم السياسية	- لناس يمكن أن تتحكم وتعالج البيئة .	- المحافظ على البيئة من أجل نوعية الحياة .	- البيئة الطبيعية تسيطر على قدر لناس .
6- القيم الجمالية	- القسم الجمالية جيدة ، وكلن ليس لنا .	- إننا نحافظ على قيمنا الجمالية من جانبنا .	- القيم الجمالية ؟ ما هي ؟ .

Source: R.D.Hay, et al, Business and Society: Cases and Texts, South - Western, Publishing, Cincinnati, 1976, PP10-11.

### أولا : الإلزام الاجتماعي ( Social Obligation )

وهذا هو النمط التقليدي للمسؤولية الاجتماعية وفي هذا الإلزام الاجتماعي فإن الشركة تواصل جهودها وخططها من أجل مسؤوليتها الأساسية وهي صنع النقود وتعظيم الربح مع الحد الأدنى من المسؤولية الاجتماعية في حدود ما يفرضه القانون . فلأن ما يفرضه القانون ملزم ولكي تستطيع الشركة البقاء في السوق والاستمرار في العمل ، فلا بد من القيام بما هو مطلوب .

ولاشك في هذا الشكل ( وأيضاً المستوى ) من المسؤولية الاجتماعية ينسجم مع النظرة القائمة على المسؤولية الاقتصادية في تعظيم الأرباح ليس فقط لأن الشركات لا بد أن تعمل في ظل قوانين منظمة بل والأهم لأن القانون يحدد مسؤوليات متماثلة على جميع الشركات مما لا يؤثر على الأداء الاقتصادي لأي شركة لصالح الشركات المنافسة الأخرى .

### ثانيا : رد الفعل الاجتماعي ( Social Reaction )

وفق هذا النمط فإن الشركات تتأثر بالمناخ الاجتماعي السائد وقوى الضغط الاجتماعية السائدة فيه . فلا يكفي أن تقدم الشركات السلع والخدمات ضمن مسؤولياتها في تحقيق الربح لصالح حملة الأسهم ، أو العمل في ظل القانون الذي يمثل الحد الأدنى المقبول اجتماعيا ، وإنما هي مسؤولة عن الاستجابة والمشاركة الطوعية في معالجة المشكلات التي نجمت عن أنشطتها لكي لا تكون الشركة مسؤولة قانونيا وفق الإلزام الاجتماعي فقط وإنما تتجاوزه لكي تكون مسؤولة اجتماعيا . فهي إذا تتجاوز الحد الأدنى القانوني إلى ما هو مطلوب اجتماعيا كرد فعل لضغوط الجماعة المحلية وأصحاب المصالح من غير حملة الأسهم كما هو الحال في مقاطعة الزبون والإعلان المناوئ وما ينجم عن ذلك كله من عقبات ومشكلات تؤذي مكانة الشركة وسمعتها في المجتمع وبالتالي حصتها في السوق .

### ثالثا : الاستجابة الاجتماعية الإيجابية ( Affirmative Social Responsiveness )

إذا كان النمطان السابقان من المسؤولية الاجتماعية يتسمان بكون الشركات تقوم بنشاط علاجي لإزالة الأنشطة غير المقبولة قانونا ( الإلزام الاجتماعي ) والقيام برردود الفعل الضرورية كما تفرضها جماعات الضغط وأصحاب المصلحة المباشرة من غير حملة الأسهم ( رد الفعل الاجتماعي ) ، فإن النمط الأحدث للمسؤولية الاجتماعية كما يمثله الاتجاه الإيجابي يجعل الشركات ذات حس اجتماعي توقعي وقائي من خلال الاستجابة الإيجابية وبشكل طوعي للمشاركة في معالجة المشكلات الاجتماعية سواء كانت ناجمة عن عمل الشركة أم لا . فقد تساهم الشركة في أنشطة كثيرة في هذا المجال مثل : استخدام المعوقين أو أصحاب السوابق رغم عدم وجود قانون يجبرها على ذلك ، القيام بتنظيم دورات تدريبية لتأهيل الشباب على مهن جديدة لمواجهة بطالة الشباب ، طبع وتوزيع أدلة سياحية أنيقة عن المدينة مجانا ، وتقديم تبرعات مالية أو عينية للمؤسسات الخيرية .. الخ .

ومن المتوقع أن يشهد هذا الاتجاه الإيجابي تطورا متزايدا في الفترة القادمة سواء في اهتمام الشركات بالمبادرات الاجتماعية الإيجابية التي تساعد الفئات والمؤسسات الأخرى في معالجتها أو في دعم نوعية الحياة أو البيئة بأنشطة وممارسات جديدة ضمن ما يمكن تسميته بالابتكار الاجتماعي أو حتى الانخراط في الأنشطة الاجتماعية المباشرة عبر شركات أعمال اجتماعية تتجه للمساهمة المباشرة في معالجة هذه المشكلات وتطوير كفاءة الأداء فيها على أسس اجتماعية وبيئية وأخلاقية جديدة لازال هذا المجال في حاجة متزايدة لمبادرات حقيقية فعالة فيها كما في تبني مفاهيم تخضير الشركة ( Greening of the Firm ) أي جعل منتجات وخدمات وأنشطة الشركة خضراء<sup>(5)</sup> . ولعل هذا كله

سيؤدي بالنتيجة إلى أن تقوم الشركات بإدماج مفاهيم ومعايير وأنشطة المسؤولية الاجتماعية ضمن التفكير والتخطيط الاستراتيجي للشركة ويكون جزء من عمل الشركة في إيجاد وتطوير مركزها التنافسي . وبهذه الشاكلة يمكن أن تكون المسؤولية الاجتماعية نشاطا مستمرا وطويل الأمد وبعدا أساسيا من أبعاد الأداء الاستراتيجي على جانب أبعاد الأداء الأخرى المعتمدة في الشركات من الكلفة ، الجودة ، المرونة الإعتيادية ، والإبتكار .

### 3-3- المسؤولية الاجتماعية ماله وما عليها

أن التأكيد على المسؤولية الاجتماعية للأعمال لا يعني أن هناك إقرارا كاملا بهذه المسؤولية من قبل المعنيين والمختصين في هذا المجال ، فالأزال الجدل على أشده ولا زال الخلاف يستأثر بالدراسات والبحوث الكثيرة التي تنقسم بين معارض للمسؤولية الاجتماعية ومدافع عنها . ولكل فريق أسبابه وحججه التي يؤكد فيها وجهة النظر ضد أو مع المسؤولية الاجتماعية . فالمعارضون يؤكدون وجهة نظرهم القائمة على النظرية الاقتصادية . وفي هذا يرى ملتون فريدمان ( M.Friedman ) أن على أصحاب الأعمال أن يعملوا بهدي من مبادئ الاقتصاد الحر وليس بهدي مبادئ المسؤولية الاجتماعية حيث أن رجل الأعمال لا مسؤولية له إلا تعظيم الربح . وإذا ما تصرف بخلاف ذلك فإنه إنما ينفق أموال حملة الأسهم في غير مجالها أو أنه تصرف بدوافع غير اقتصادية<sup>(6)</sup>.

ويعزي أنصار وجهة النظر الاقتصادية ضعف وتراجع الأعمال وقدرتها التنافسية إلى التزامات وتعليمات المسؤولية الاجتماعية . فقد ذكر لي ياكوكا ( L.Iacocca ) أن التعليمات الكثيرة التي صدرت بين ( 1960-1970 ) في الولايات المتحدة بخصوص حماية مستخدمي السيارات والبيئة ، كانت هي السبب جزئيا في ضعف الصناعة في الولايات المتحدة في بداية الثمانينات<sup>(7)</sup>. كما أن مناصري شركات الأعمال يقدمون اعتراضات كثيرة على ما يسود المجتمع لكي



يبرروا ما تقوم به الأعمال من سعي لتحقيق مصالحها الذاتية الصرفة . فكما يقول رئيس أحد الشركات الأمريكية : لقد تكلمنا بشكل متواصل عن المسؤولية الاجتماعية فلماذا لا نتكلم أيضا عن المسؤولية الاجتماعية للحكومات ، المستشفيات ، الجامعات ، والمؤسسات الأخرى ؟ فالحكومة الفدرالية ، والولايات المحلية تتفق حوالي ( 40 % ) من الدخل القومي القابل للصرف ، فهل هذه مسؤولية اجتماعية . ومع ذلك فإن المدن لا زالت ذات أنظمة سيئة لتصرف المياه الثقيلة التي تلوث المحيطات والبحار والأنهار ! والجامعات ترفع تكلفة التعليم كل سنة دون وجود علامة على زيادة إنتاجيتها ، فهل هي تعمل على أساس المسؤولية الاجتماعية ؟ فإن المسؤولية الاجتماعية ليست مشكلة مدير الأعمال فهي أكثر من ذلك بكثير<sup>(8)</sup>. أن القول بأن المسؤولية الأساسية للأعمال هي تعظيم الأرباح هو الذي أدى بالتأكيد إلى فقدان ثقة الجمهور بالشركات وقدرتها على التصرف الإيجابي الطوعي حيال المجتمع الذي منحها الدعم اللامحدود منذ الفترة الصناعية حتى منتصف القرن الحالي تقريبا وهي التي مثلت فترة الثقة العظيمة ( Great Confidence ). ولقد أصبح الكثيرون يتساءلون المرة تلو المرة ومع كل فضيحة أخلاقية : هل يمكن للمجتمع أن يثق بالأعمال ؟ خاصة وان المؤشرات تدل بوضوح إلى التراجع المستمر في ثقة المجتمع بالشركات . فلقد أشارت إحدى الدراسات إلى ( 55 % ) من الأسر الأمريكية كانت تثق بالأعمال وقيادتها في عام ( 1965 ) ، لتتخفض النسبة إلى ( 27 % ) عام ( 1972 ) ، لتتخفض مجددا إلى ( 17 % ) فقط في عام ( 1988 )<sup>(9)</sup>.

ومن الناحية التاريخية فلقد اصطدمت هذه النظرة القائمة على أن المسؤولية الأولى لإدارة وشركات الأعمال هي صنع النقود وتعظيم الأرباح ، بمشكلات إنسانية واجتماعية كبيرة . تجلت في البداية بمشكلات العاملين فكان التوجه الأول إلى داخل الشركة . حيث أن رضا العاملين مسألة أساسية ليس في تجنيب الشركة

مواجهات مؤذية تضر بسمعتها في المجتمع وإنما — وهذا هو المهم — لأن رضا العاملين أصبح ومنذ تجارب هاوثورن في العشرينات ، عاملا أساسيا في تحقيق الكفاءة .

ولكن المشكلات الاجتماعية والبيئية في المجتمع وبعضها كان نتاج التأثيرات المضرة لشركات الأعمال ، سرعان ما أصبحت تضغط على هذه الشركات لكي تتحمل مسؤولياتها حيالها . لهذا نجد أن بيتر دراكر ( P.F. Drucker ) وهو من دعاة هذه النظرة ، يشير إلى أن المسؤولية الاجتماعية لشركات الأعمال يمكن النظر إليها في مجالين :

الأول : يتمثل بالتأثيرات الاجتماعية الناجمة عن أعمال الشركة نفسها مثل تلويث البيئة من قبل الشركة وتقديم منتجات لا تراعي الصحة العامة .. الخ ، والثاني : المشكلات الناجمة عن المجتمع نفسه مثل المعوقين والأمية والتمييز العنصري في المجتمع<sup>(10)</sup>.

وكما يرى دعاة هذه النظرة الضيقة فإن هذه التأثيرات بنوعها ليس من مسؤولية الشركات وإنما من مسؤولية الحكومة التي تأخذ الضرائب لأغراض متعددة منها معالجة هذه التأثيرات . إلا أن دراكر يرى إن التأثيرات الاجتماعية من النوع الأول هي من مسؤولية الشركة ، التي قد تقوم بتحملها الشركة طوعا بالمبادرات الخاصة لمعالجتها أو الحد منها أو كرها من خلال التشريعات وفق القانون الحديدي للمسؤولية الاجتماعية . أما النوع الثاني فإن دراكر يرى أن بعض هذه المشكلات الاجتماعية كبيرة وخطيرة وإن الشركات سليمة والمجتمع مريض لا يتفقان إلا بالكاد. وهذا ما يضيف على الشركات مسؤولية المساهمة . إلا أن دراكر يعود وفق منطق هذه النظرة ليؤكد على أن المطلوب من الشركات أن تحول هذه المشكلات الفرص أعمال ، أي أن تستخدم الشركات مواردها المتاحة بكفاءة فيها من أجل تحقيق الأرباح . وعندما يعتذر ذلك فعليها ان تحد من التأثيرات الاجتماعية السلبية

دون زيادة التكلفة أي ان على الإدارة التفكير للتوصل إلى إجراءات منظمة لحل المشكلات بأدنى تكلفة ( للمحافظة على الأداء ) وأكبر فائدة للجمهور والشركة على حد سواء . هذا ما يتطلب مسؤولية مزدوجة تمثل في الموازنة المتلى بين مسؤولية الأداء والمسؤولية الاجتماعية<sup>(11)</sup>.

فمثلا إن الجريمة قد تكون وفق النظرة الضيقة هي نتاج المجتمع نفسه . ولكن في حقيقة الأمر ثمة دلائل على أن للشركات ونظرتها إلى الأعمال دورا واضحا في الجريمة . فعندما تقوم الشركة بإشاعة المعايير المادية بلغة الوحدات النقدية على حساب المعايير الأخلاقية بلغة القيم والمبادئ السامية ، ألا يبدو أن تدفع الشركة بموظفيها دفعا لا أخلاقيا للتعامل مع العائلة والشركة نفسها ومع عموما المجتمع وفق هذه النظرة القائمة على إنعدام الحس الأخلاقي . ثم إلا تكون بعض إجراءات الشركة فيها قسوة اجتماعية عالية تؤدي برود فعل لا تقل عنها قسوة وربما عنفا ( وربما جريمة ) من قبل الأطراف ، ومن أمثلة هذه الإجراءات على سبيل المثال والتدليل وليس على سبيل الجرد والحصص :

أولا : إشاعة روح المنافسة الشديدة والقاسية بين الشركات إلى الحد الذي تصبح بيئة الأعمال ساحة معركة لا تقل أصوات انتصاراتها وانهاياراتها عن أصوات قصف المدافع والطائرات . ففي ظل المنافسة الشديدة فلا توجد شركة واحدة غير مهددة بالتراجع أو الانهيار أو الإفلاس في فترة وجيزة حتى تلك التي تشير كل الدلائل على أنها تقف في القمة بجدار . وفي مثل هذه البيئة كيف يمكن تمييز نبرة الحس الأخلاقي أمام صخب المصلحة العالي ولسان حال البعض ماذا يجدي تلميع قمرة الربان عندما يكون المركب كله مهددا بالغرق .

ثانيا : إشاعة روح المنافسة الحادة بين العاملين ضمن الشركة الواحدة إلى الحد الذي يصبح فيه المناخ التنافسي في الشركة مثار قلق وحماسة قاسية لأن الذي لا يكسب أمام زملائه ونظرائه فإنه يخسر . وإن شركة بيبسي

( Pepsi ) مثلا تشجع المنافسة على طريق الرياضة واحدا مقابل واحد بين الأفراد وكذلك بين الأقسام كما في مباريات كرة القدم أو كرة السلة أو حتى المضرب . وفي مثل هذه المباريات فإن المديرين الأقل منافسة يخرجون . وفي ظل هذه المنافسة الشديدة لا ضمان من المفاجآت أو الفشل ، ويجب أن تهئ نفسك للأسئلة القاسية مثل : إذا سقطت كيف يمكن أن تنهض ؟ إذا كسبت أو خسرت معركتك التنافسية ، ما هي معركتك القادمة ؟ هل أنت حقا تعرف منافسيك كما هم يعرفوك ؟ ويجب أن تتذكر أن تفوقك الحالي لا يؤهلك للتفوق على المنافسين في المستقبل<sup>(12)</sup>.

ثالثا : قيام الشركة بإغداق المزايا والمكافآت من أجل الاحتفاظ بالمديرين والعاملين حتى ولو كانوا في غير مواقعهم الصحيحة وبما لا ينسجم مع اهتماماتهم ومشروعاتهم الشخصية ، فهذا عمل لأمسؤول ولا أخلاقي بين الشركة . وهو كذلك أيضا من الأفراد الذين سيتواجدون في أماكن الخطأ في عدم انسجامها مع اهتماماتهم وطموحاتهم مما سيكون أساسا لخيارات لاحقة لا تتسجم مع قيمهم .

رابعا : في شركات الأعمال التي لا شيء مؤكد فيها غير التغيير ، فإن الأفراد يواجهون ضغوطا شديدة من أجل البقاء في وظائفهم ومراكزهم القابلة للتغيير والإلغاء ، وهذا ما يكون عادة مبررا قويا للأفراد من أجل تحقيق المصلحة الذاتية بأولوية عالية على حساب مصلحة الشركة وفي الغالب على حساب مصلحة المجتمع في تصرفات لأخلاقية كثيرة ومتنوعة .

إن هذه الأمثلة بقدر ما تجسد هذه النظرة الضيقة والأحادية الجانب في تعظيم الربح لصالح حملة الأسهم ، فإنها تكشف مدى الصعوبة التي تواجه شركات الأعمال في أن تكون ذات مسؤولية اجتماعية هي من طبيعة مهام وواجبات المؤسسات الخيرية وجمعيات البر والإحسان وغيرها من المؤسسات غير الموجهة للربح .

وفي المقابل فإن المؤيدين للمسؤولية الاجتماعية يرون أن شركات الأعمال فشلت في أن تحافظ على مصلحة المجتمع عند عملها من أجل مصلحتها الذاتية . وإن هذه المسؤولية هي بمثابة رد اعتبار من شركات الأعمال بعد أن أصبحت في وضع غير ملائم واهتزت صورتها في أذهان الجمهور . كما أن المسؤولية الاجتماعية تمثل الخيار الرشيد الأفضل لنجاح شركات الأعمال في بيئتها المحلية . وأن بعض الشركات أصبح يدرك مليا أهمية هذه المسؤولية من خلال تبني مفاهيم المراجعة الاجتماعية ( انظر الإطار رقم 3-1 ) .

#### الإطار رقم ( 3 - 1 ) : المراجعة الاجتماعية

إن الضغوط الشديدة والمتعددة الأطراف على الشركات من أجل تحمل مسؤوليتها الاجتماعية سواء في عملياتها ومنتجاتها وخدماتها أو حيال الجمهور الذي تتعامل معه والمجتمع الذي تعمل في كنفه ، أدى بالشركات إلى تبني آلية تبرز من خلالها مدى التزامها بالمسؤولية الاجتماعية وأدائها ومبادراتها في إطار هذه المسؤولية ، والتي تمثلت بالمراجعة الاجتماعية ( Social Auditing ) . ويمكن تعريف المراجعة الاجتماعية بأنها عبارة عن تقرير تعده الشركة يتضمن كشفا بأهداف الشركة المخططة في مجالات المسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي الذي تحقق خلال الفترة الماضية سواء في مجال ممارسات الشركة الاجتماعية ( كما في التوظيف العادل والمتكافئ بدون تمييز على أي أساس ) أو في مجال الحد من المشكلات الاجتماعية أو في مجال دعم المؤسسات الخيرية والرعية والتطوعية .. الخ . والموارد التي تم تخصيصها لتحقيق هذه الأهداف المخططة والنتائج التي تحققت بما فيها النتائج الإيجابية على الشركة سواء في تحسين صورة الشركة في أذهان الجمهور أو تحسين العوائد من خلال زيادة المبيعات .. الخ . ولهذا فإن المراجعة الاجتماعية يجب أن تلمح على أنها محاولة لتقييم وقياس بوحدات مالية لنفقات وإستثمارات الشركة في المجالات والأغراض الاجتماعية . ولأن الشركات ليست جميعها متساوية في تبني المسؤولية الاجتماعية ودعم أهدافها وبرامجها ، لهذا فقد ظهرت مشكلات عديدة في هذا المجال أهمها :

- 1- عدم وجود تعريف محدد وواضح لمفهوم الأداء الاجتماعي للشركة ، وكيف يمكن قياس النتائج الفعلية لهذا الأداء . فكيف يمكن قياس المنافع الاجتماعية للعب القمامة التي تضعها الشركة في الشوارع الرئيسية في المدينة مثلا ؟ أو استخدام عدد من المعوقين ضمن العاملين في الشركة ؟ .
- 2- مشكلة تنفيذ المراجعة الاجتماعية : فبعض الشركات تضع قائمة بالأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها ، والبعض الآخر يضمن تقاريره التكاليف والمبالغ التي يتحملها جراء كل نشاط من هذه الأنشطة ، وبعض الشركات أخذت تستخدم مدخل التكلفة - المنفعة . وعلى أساس استخدام هذا المدخل قدم كلارك أبت ( K.Abt ) مناقشة شاملة لدور المراجعة الشاملة في صنع القرار في الشركة مقترحا أن تتضمن ميزانية الشركة المشكلات الاجتماعية الفعلية والمحتملة للشركة ، ومن ثم قيام الشركة بوضع ميزانية خاصة بذلك تتضمن الأصول والخسوم الاجتماعية الحالية وطويلة الأمد وكشف

الأرباح والخسائر ذات العلاقة بها في السنة الحالية . فالبرامج الاجتماعية تتطلب تكاليف وتحقق منافع ونستأجر للشركة يمكن أن تؤدي إلى زيادة الدخل أو العوائد . كما ويمكن في هذه المراجعة إجراء التقييم المقارن للنتائج مع الشركات الأخرى .

إن المراجعة الاجتماعية استجابة ذكية من الشركات من أجل مواجهة الضغوط الداخلية من العاملين والخارجية من قبل أطراف المصلحة المختلفة من أجل أن تظهر الشركة وكأنها بقدر ما تقوم بالأنشطة الاجتماعية لمعالجة المشكلات والآثار السلبية التي تنجم عن عملياتها وأعمالها ، فإنها تبادر بالأعمال الاجتماعية العامة في خدمة المجتمع .

وأخيرا .. من المتوقع أن يتسع مفهوم وممارسة المراجعة الاجتماعية وتعدد المجالات التي تشملها تقاريرها بما يغطي مجالات المسؤولية الاجتماعية والبيئية والأخلاقية للشركة .

Source: Donald F. Harvey (1982): Business Policy and Strategic Management, Charles B. Merrill Publishing Co. Columbus, pp294-296. and Meinolf Dierkes and Arian B. Antal, Wither Corporate Social Reporting: Is It Time to Legislate ? California Management Review, Spring 1988, pp106-121.

وإن الأنشطة الاجتماعية نفسها يمكن أن تكون أنشطة مربحة تماما مثل الأنشطة الاقتصادية وإن شركات الأعمال بفعل تركيزها على الكفاءة تستطيع أن تحقق ذلك في أنشطتها الاجتماعية . وهي بهذه المسؤولية تساهم في تحسين سمعة الشركة مما سيعني مخاطرة أقل وعوائد أكبر في المدى الطويل . وعليه فإن مثل هذا لا يعني تخلي شركات الأعمال عن مصلحتها الذاتية وإنما تشذيب هذه المصلحة لتكون نمطا أكثر رشدا وتوازنا وتمثيلا للمصلحة الذاتية المتتورة للأعمال . ولا بد من التأكيد على أن الإهتمام بالمسؤولية الاجتماعية من قبل الشركات لا يعني تخليها عن مسؤوليتها في تحقيق الربح وإنما لابد أن يفهم ذلك في إطار الاعتدال بين مفهوم الشركة ذات الغرض الواحد : الربح أقصى الربح ومفهوم الشركة الأم الراحية ( Metrocorporation ) الذي يشير إلى المسؤولية الاجتماعية بلا حدود . لهذا فإن مطلوب هو شركة فعالة جيدة الاعتدال . وبعض الشركات أخذت جانبا من هذا الاعتدال من خلال تبني الشركات لمفهوم وممارسة المراجعة الاجتماعية للتأكيد على إهتمام الشركة بالأداء الاجتماعي إلى جانب الأداء الاقتصادي .

وأخيرا فإن الأعمال بدون مسؤولية اجتماعية سوف تحمل بالتأكيد آثارا سلبية على أصحاب الأعمال أنفسهم لأنهم عندما يعملون كذلك فإنهم سيكونون

متأثرين بتلك الأعمال وربما ضحاياها أيضا ، فالتلوث هو تلوث ضد الجميع ، وأنانية الأعمال بدون شك هي أنانية ضد الجميع . في حين أن الثمار الطيبة لمسؤولية الأعمال الاجتماعية ستكون ثمارا طيبة من أجل الجميع وهذه ما يحتاجه أصحاب الأعمال أيضا .

وبعد فإن الاهتمام مع الوقت يتزايد بالمسؤولية الاجتماعية حتى ليبدو وإن شركات الأعمال تسير نحو الأخذ بهذه المسؤولية ، وإن المسألة في جانب أساسي هي مسألة وقت . وهذا يعود إلى أن المسؤولية الاجتماعية في جانب منها ذات علاقة قوية بالكفاءة في العمل . وأن من مصلحة الشركة مثلا أن تهتم ببيئة وظروف عمل آمنة ومن مصلحتها أن تستخدم موادا أولية آمنة قابلة للتدوير وتنتج منتجات آمنة خضراء من أجل استمرار أعمالها .

لنظل هناك مشكلة في تبني المسؤولية الاجتماعية في ظروف المنافسة ، فهل إن الشركة تقوم بأنشطة المسؤولية الاجتماعية بشكل اختياري ؟ . والواقع أن الشركات المسؤولة اجتماعيا من المحتمل أن تفقد جانبا من ميزتها التنافسية لأن مثل هذه الأنشطة تعني تكلفة أعلى لمنتجاتها وبالتالي سعرا أعلى نسبيا بالمقارنة مع المنافسين . ولعل هذا ما يجعل الشركات المسؤولة اجتماعيا تتحمل تكلفة إضافية بينما الشركات المنافسة الأخرى التي لا تأخذ بالمسؤولية الاجتماعية تزيد من أرباحها . وهذا بالتأكيد غير ممكن أو على الأقل غير عادل . ولكن هل هذا يعني أن على الشركات أن لا تمارس المسؤولية الاجتماعية . والجواب كلا بالتأكيد لأن المسؤولية الاجتماعية مطلوبة من جميع الشركات . وبالتالي فإن معالجة هذه المشكلة لابد وأن تكون بجعل أنشطة المسؤولية الاجتماعية إلزامية لجميع الشركات وليست اختيارية بما يوزع أعباءها على جميع الشركات بشكل متكافئ ومتماثل<sup>(13)</sup> . والجدول رقم ( 3-3 ) يقدم وجهات النظر المؤيدة والمعرضة للمسؤولية الاجتماعية .

الشكل رقم ( 3-3 ) : الحجيج مع أو ضد المسؤولية الإجتماعية	
* ضد المسؤولية الإجتماعية	* ضد المسؤولية الإجتماعية
<p>1 - إنتهاء أقصى الربح ( Violation ) : هذا هو جوهر الرؤية التقليدية . حيث الشركات يجب أن تهتم بالأهداف الإجتماعية وتترك ما هو اجتماعي لمؤسسات المجتمع الأخرى .</p> <p>2 - إضعاف الفرص ( Dilution of Purpose ) : إن متابعة الأهداف الإجتماعية يضعف الفرض الأساسي للأعمال : الإنتاجية الإقتصادية . وإن المجتمع قد يصبح يعاني من عدم المشكلات الإجتماعية وعدم تحقيق الأهداف الإقتصادية أيضا .</p> <p>3 - التكاليف ( Costs ) : إن أغلب الأنشطة المسؤولة اجتماعيا يجب أن يتحمل تكلفتها شخصا ما . والأعمال قد تمرر هذه التكلفة إلى الزبائن من خلال الأسعار الأعلى .</p> <p>4 - القوة الأكبر ( Too Much Power ) : إن شركات الأعمال هي المؤسسات الأقوى في المجتمع ، وإنها مع الأنشطة المسؤولة اجتماعيا قد تصبح أكثر قوة مما هي عليه .</p> <p>5 - بنقص المهارات ( Lack of Skills ) : لأن قادة الأعمال موجهون نحو الأهداف الإقتصادية فإن الأعمال قد لا تكون مؤهلة لمواجهة القضايا الإجتماعية .</p> <p>6 - نقص المساءلة ( Lack of Accountability ) : إن السياسيون المتابعون للقضايا الإجتماعية يسألون عن أنشطتهم ، غلا أن قيادة الأعمال تكون مثل هذه القضايا ليس ضمن خط مسؤول ليهتم المباشر .</p> <p>7 - نقص دعم الجمهور الواسع ( Lack of Broad Public Support ) : عدم توفر مثل</p>	<p>1 - توقعات الجمهور ( Public Expectation ) : إن التوقعات الإجتماعية من الأعمال قد ازدادت بشكل جذري منذ الستينات . والرأي العام يدعم الإهتمام الاجتماعي بالأعمال وإيضا أهدافها الإقتصادية .</p> <p>2 - الأرباح طويلة الأمد ( Long-Run Profit ) : أن الأعمال المسؤولة اجتماعيا تميل لأن تكون أكثر ضمانا لتحقيق الأرباح طويلة الأمد . وهذه نتيجة طبيعية لعلاقات أفضل مع المجتمع وتحسن صورة الأعمال لدى الجمهور .</p> <p>3 - الالتزام الأخلاقي ( Ethical Obligation ) : إن شركات الأعمال يمكن ويجب أن يكون لديها ضمير وإن تراعي في مجالها ما هو صواب وما هو غير ذلك .</p> <p>4 - الصورة الذهنية للجمهور ( Public Image ) : الشركات تسعى لإثراء الصورة الذهنية لدى الجمهور لكسب زبائن أكثر عاملين أفضل والوصول على أسواق وأرباح أكثر .</p> <p>5 - البيئة الأفضل ( Better Environment ) : إن التزام الأعمال بحل المشكلات الإجتماعية الصعبة نبش جودة حياة أفضل وبيئة أكثر استقرارا واجتذابا للعاملين الماهرين .</p> <p>6 - عدم تشجيع صدور لوائح حكومية لاحقة ( Further Government Regulation ) : إن اللوائح الحكومية تضيف تكاليف إقتصادية وقبود إدارية على مرونة الإدارة والعمل في الشركات من خلال المسؤولية الإجتماعية فإن الشركات تزيل للحلجة على مثل هذه اللوائح .</p> <p>7 - الموازنة بين المسؤولية والقوة ( Balance of Responsibility and Power ) : الأعمال لها قوة كبيرة في المجتمع ، ومثل هذه القوة لابد لها من توازن من خلال المسؤولية الإجتماعية لكي لا تثير القلق منها ولا تبدو الأعمال تعمل ضد الصالح العام .</p> <p>8 - مصالح حملة الأسهم ( Stockholder Interest ) : المسؤولية الإجتماعية تحسن سعر السهم في المدى الطويل . وإن سوق الأسهم ترى أن الشركات المسؤولة اجتماعيا هي أقل خطرا وأقل عرضة لعدم رضا الجمهور عنها .</p> <p>9 - امتلاك الموارد ( Possession of Resource ) : إن</p>



<p>هذا الدعم لدى الجمهور واتقسامه إزاء هذه القضية أو تلك يولد مناقشات ساخنة يجعل الأعمال في غير حاجة للدخول فيها .</p>	<p>الأعمال تمتلك الموارد المالية والخبراء الفنيين ، والموهبة الإدارية لتقديم الدعم الاجتماعي ومشروعات البر للجمهور . 10 - تفوق الوقاية على العلاج (Superiority of Prevention Over Curses) : المشكلات الاجتماعية يجب أن تعالج قبل أن تتفاقم وتصبح خطرة ومكلفة في المعالجة وفي التأثير على أهداف الشركة .</p>
<p>Source: R.J.Monsen Jr.: The Social Attitude of Management cited in: S.P.Robbins and D.A.Decenzo(2004): Management, Prentice Hall, New Jersey, p53.</p>	

ومع تزايد تبني الكثير من الشركات لسياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تحت تأثير الوعي الإداري المتزايد بأهمية مثل هذه السياسات والبرامج ، فإن هناك في المقابل نسبة ليست قليلة من الشركات التي لازالت ترى أن هناك نتائج سلبية تنجم عن مثل هذه البرامج . ففي دراسة مسحية شملت ( 560 ) مديرا تنفيذيا لشركات أمريكية كبرى حول نتائج المسؤولية الاجتماعية كشفت أن النتائج الإيجابية تتمثل في<sup>(14)</sup>:

- إثراء سمعة الشركة وشهرتها ( 97.4 % )
- تقوية النظم الاجتماعي لوظائف الشركة ( 89 % )
- تعزيز النظام الإقتصادي لوظائف الشركة ( 74.3 % )
- تحسين رضا جميع العاملين ( 72.3 % )
- تجنب صدور لوائح حكومية ( 63.7 % )
- وفي مقابل ذلك أكد هؤلاء التنفيذيون على أن هناك نتائج سلبية :
- خفض الربحية قصيرة الأمد للشركة ( 59.7 % )
- ظهور تعارض الأهداف الاقتصادية المالية والاجتماعية ( 53.9 % )
- زيادة الأسعار على الزبائن ( 41.4 % )
- ظهور الصراع في معايير تقييم الأداء الإداري ( 27.2 % )
- خفض الإنتاجية ( 18.8 % )

### 3-4- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة

لا شك في أن هناك علاقة قوية بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة . وأن هذه العلاقة في أكثر الأحيان أدت إلى الربط والتداخل بين الاثنين حيث أن الحديث عن إحداها يرتبط بشكل صريح أو ضمني بالحديث عن الأخرى . كما أن الأدبيات الحديثة في الإدارة تشتمل على فصل نمطي يحمل عنوانا مشتركا هو: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة . فكيف إذن يمكن أن نحدد العلاقة بينهما ؟ وهل هي علاقة تطابق ( أي أن كل ما يدخل ضمن المسؤولية الاجتماعية للشركة هو من أخلاقيات الإدارة وبالعكس ) أم هي علاقة تكامل أم غير ذلك ؟ وما علاقة كل منهما بالكفاءة ( Efficiency ) بوصفها هدفا أساسيا للأعمال ، وبالقانون ( Law ) بوصفه الحد الأدنى الأخلاقي - الاجتماعي المطلوب من المجتمع وعلى شركات الأعمال الالتزام به ؟ .

في البدء لا بد من التأكيد على أن الأخلاقيات كانت نزوعا أسبق لدى الأفراد في المجتمع من مسؤوليتهم الاجتماعية وهي أيضا أسبق لدى الأفراد في الشركات من المسؤولية الاجتماعية . ولا شك في أن النزوع الأخلاقي كان قديما فوسية ( لا تسرق ) كانت في الماضي وظلت حتى وقتنا الحاضر . في حين أن الكثير من المفاهيم ومواقف المسؤولية الاجتماعية ترتبط بالتطورات الحديثة في المجتمع كما هو الحال في الدعوة الاجتماعية - البيئية ( لا تلوث البيئة ) التي تمثل موقفا اجتماعيا ووعيا جديدا ومسؤولية اجتماعية جديدة .

ومع أن المسؤولية الاجتماعية تحمل جانبا أخلاقيا مما يعطيها بعدا أعمق من التسميات وإمتدادا أبعد من ظهور المصطلح في التداول في الستينات ، إلا أن ممارسة الشركات لمسؤوليتها الاجتماعية يحد من إمكانية جعل المسؤولية الاجتماعية قديمة قدم الأخلاقيات في عمل الأفراد . ومن التحليل يمكن التوصل إلى استنتاج مهم وهو أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية هو وليد المصلحة الذاتية المتتورة

( Enlightened Self-Interest ) وليس نتاجا مباشرا لرؤية أخلاقية – اجتماعية بالأصل . فهي وليدة النموذج الاقتصادي القائم على الكفاءة ( تعظيم الربح ) . وسرعان ما ظهر في هذا النموذج أن البعد الواحد ( الكفاءة فقط ) بإبعاده السلبية على الأطراف الأخرى وعلى المجتمع سيكون أكثر تكلفة وتضحية للشركة من النموذج الاقتصادي – الاجتماعي الذي يقوم على الرؤية المتعددة الأبعاد والمتوازنة ما بين الاعتبارات الاقتصادية والاعتبارات الاجتماعية . لهذا يمكن أن القول أن ظهور وتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية يكمن في النموذج الاقتصادي نفسه وبالمصلحة الذاتية الصرفة التي لم تعد قادرة بأشكالها القديمة على مجاراة التطور في المفاهيم والممارسات الجديدة فتحوّلت إلى نمط المصلحة الذاتية المتتورة الأكثر توازنا . وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال ما يأتي :

أولا : لقد أصبح واضحا للشركات أن الإخلال بالمسؤولية الاجتماعية والالتزامات في المجتمع ليس هو العمل الأرخص ( Cheaper Work ) . فالمحاكم يمكن أن تجعل الشركات المخلة بمسؤوليتها الاجتماعية في دوامة طويلة الأمد وأمام تكاليف وتعويضات لا قبل لها بها وبشكل لا يقارن مع التكاليف التي تتحملها عند قيامها بالالتزامات الاجتماعية . مما يعني أن المسؤولية الاجتماعية هي بحق نتاج تحليل رشيد للمنفعة – العائدة في ظل ظروف جديدة .

ثانيا : إن القانون الحديدي للمسؤولية قائم على التلويح بالتشريع لأخبار الشركات أن عليها الالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية وفي حالة عدم تبينها للمبادرة الطوعية في ذلك فسيتم فرضه بالقانون . والحالات الكثيرة التي صدرت فيها قوانين منظمة منذ بداية هذا القرن في الدول الصناعية يمكن أن توضح حقيقة أن شركات الأعمال كانت تعمل أولا بهدي مصالحها الاقتصادية الصرفة لتأتي المسؤولية الاجتماعية لتجربها على إعادة النظر في ذلك سواء لتجنب قوانين جديدة أو للالتزام بقوانين قائمة .

ثالثا : إن التحليل الاقتصادي لشركات الأعمال يوضح أن المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تدفع أي أن تكون لها عوائد مقابل نفقاتها . وهذا ما يجعلها في أحيان كثيرة مقبولة ومبررة من الناحية الاقتصادية أيضا . فهي وسيلة فعالة في تعزيز سمعة الشركة والشعور الودي والصورة الذهنية الملائمة إزاءها لدى الزبائن . وهذه الفكرة كانت تتسجم مع فكرة بيتر دراكر التي أشرنا إليها في أن الزبون ( خارج الشركة ) وحده هو الذي يخلق الربح داخل الشركة لا يوجد إلا مراكز التكلفة . وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية في هذا التحليل الاقتصادي هي ضرب من مبادلة ( Tradeoff ) الربح القصير الأمد بأخر أهم وأبقى هو الربح الطويل الأمد .

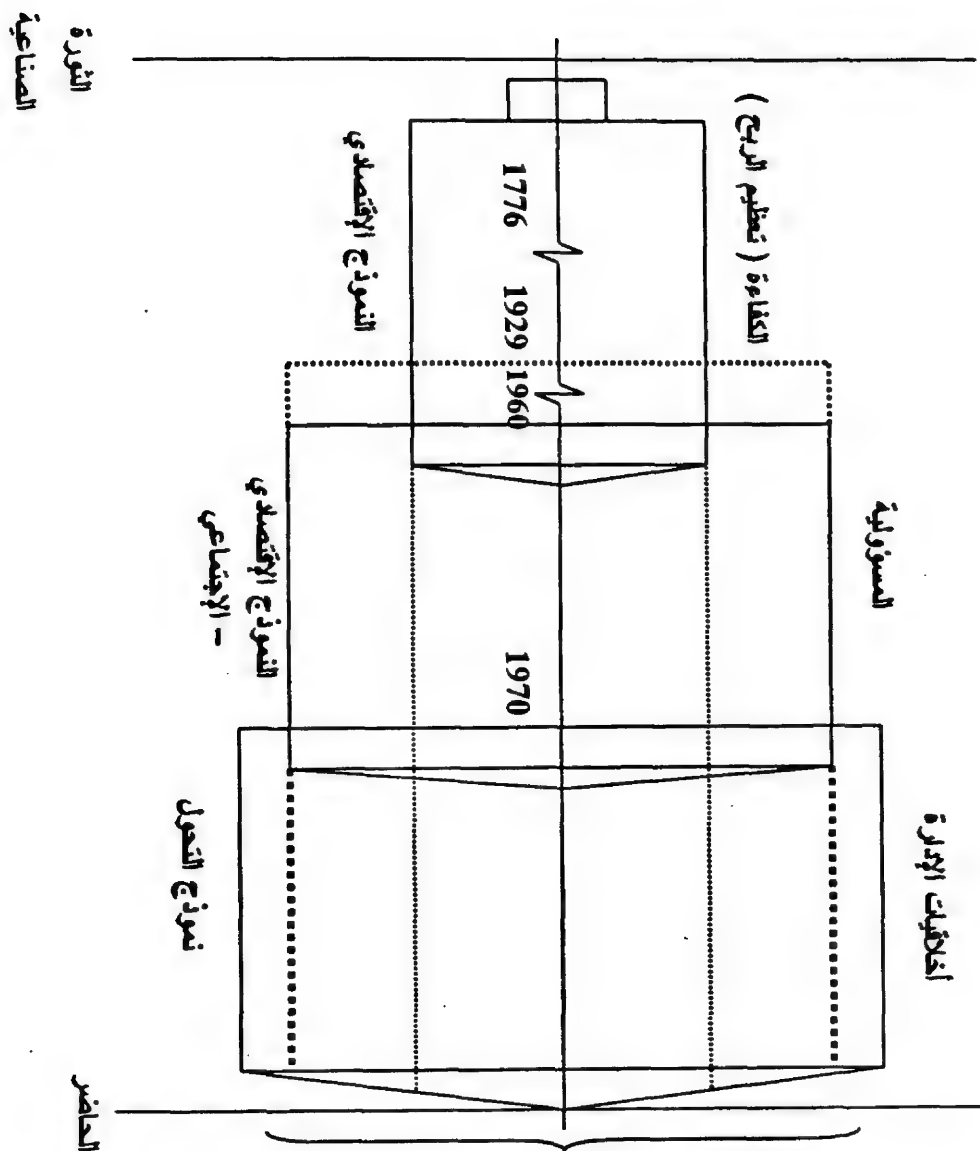
لهذا كله القول أن المسؤولية الاجتماعية وجدت تطبيقها في المجال الاقتصادي وبلغت الوحدات الاقتصادية . ولا شك في أن الأخلاقيات هي أبعد عن الحسابات الاقتصادية لأنها تقتزن بالنزوع الأخلاقي للإنسان سواء كان مديرا أو غير ذلك . ولأن ما هو صحيح وجيد مطلوب ليس لأنه يمثل مصلحة المدير أو مصلحة الشركة ( وهذا قد تحققه المسؤولية الاجتماعية أيضا ) وإنما هو مطلوب لذاته لأنه صحيح وجيد . ومن المناسب الإشارة إلى الفكرة التي قدمها نورمان بوي ( N.Bowie ) بأن عمل الشركة الذي يمثل جانبا من المسؤولية الاجتماعية ، لا يكون أخلاقيا إلا إذا الشركات الأخرى لا تقوم بذلك العمل<sup>(15)</sup>.

والواقع أن مثل هذه الأفكار تجعل الأخلاقيات من نوع الحالات المطلقة ( Absolutism ) أي أن الأخلاق أولا حتى لو تضاربت مع المصالح الأساسية التقليدية للشركة ، في حين أن المسؤولية الاجتماعية هي من نوع الحالات النسبية ( Relativism ) أي بالمقارنة مع المصالح والأطراف الأخرى ذات العلاقة بالشركة .

ومن جهة أخرى فإن المسؤولية الاجتماعية ( التي تعتبر في تحليلنا جزء من المفهوم الواسع للكفاءة في المدى الطويل ) تعتبر أكثر انسجاما مع الأخلاقيات وتعبيرا عنها مقارنة بالكفاءة بمفهومها الضيق الذي كان سائدا في النموذج الاقتصادي القائم على تعظيم الربح .. والربح فقط . ومن المؤكد أن الأخلاقيات في السلوك العام للأفراد في المجتمع تعمل على دعم المسؤولية الاجتماعية كما تمثل أساسا قويا للتطور نحو مفاهيم جديدة لأخلاقيات الإدارة التي تطورت فيما بعد . لهذا يمكن من خلال تطور النظرة إلى أن يتم الحديث عن العلاقة بين الكفاءة ( النموذج الاقتصادي ) ، والمسؤولية الاجتماعية (النموذج الاقتصادي – الاجتماعي ) ، وأخلاقيات الإدارة ( نموذج التحول ) كما في الشكل رقم ( 3-4 ) الذي يظهر أولوية الكفاءة في المرحلة الأولى منذ الثورة الصناعية وحتى بداية الستينات ، والمرحلة الثانية حيث التأكيد على المسؤولية الاجتماعية إلى جانب التأكيد على الكفاءة منذ بداية الستينات إلى السبعينات ، والمرحلة الثالثة حيث التأكيد على أخلاقيات الإدارة إلى جانب المسؤولية الاجتماعية والكفاءة منذ بداية السبعينات.

كما أن الشكل ( 3-4 ) يوضح أيضا قدرا من التداخل بين المفاهيم والنماذج فكما أشرنا في الفصل السابق أن الاهتمام بالكفاءة في بداية هذا القرن لم يخلو من ممارسة الأشكال الأولى للمسؤولية الاجتماعية الموجهة إلى داخل المصنع وذلك من خلال الاهتمام بالعمال وظروف العمل ونوعيتها . كما أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية تكون ذات بعد أخلاقي مما يجعلها تتداخل مع أخلاقيات الإدارة .

الشكل رقم ( 3-4 ) : تطور المنظور : الكفاءة ، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة



قصوى من جانب آخر ، لتكون الموازنة هي نقطة التوسط المقبولة بين الإثميين . فإذا كان النموذج الإقتصادي يجعل من شركات الأعمال عبارة من آلة كبيرة تسخر كل شيء من آليات عمل صلبة وقاسية لا وجود فيها للمسؤولية الإنسانية أو الاجتماعية إلا في الحدود التي تخدم هذه الآليات وأغراضها المادية ، فإن النموذج الاجتماعي ( الرعوي ) يمكن أن يحول الأعمال إلى دور للبرّ والإحسان وليس للكفاءة والإنجاز ، مع أن لهذا النموذج مؤسساته الرعوية الخاصة .

ولابد من ملاحظة أن الموازنة تكون نسبية حسب المنظور الذي يتم اعتماده في تحديد وتقييم هذه الموازنة . لهذا تكون الموازنة هشة ومتواضعة في النموذج الاقتصادي الذي يركز على الأعمال أولا ومن ثم وبدرجة أدنى وأسبقية متدنية تأتي المسؤولية الاجتماعية . وهذا يختلف إلى حد ما عن الموازنة في المنظور الاقتصادي - الاجتماعي ويختلف كثيرا عن الموازنة في نموذج التحول ، وهذا ما يمكن توضيحه في الآتي :

ومن أجل توضيح هذه النماذج التي إقترحناها ، فأننا سنقدم مقارنة لمفهوم الموازنة في هذه النماذج الثلاثة . حيث أن الموازنة هو خيار التوسط وعدم التطرف في جانب قد يكون ابتعادا كبيرا ومتطرفا عن جانب آخر . فالأعمال أولا يمكن أن تكون نهاية قصوى من جانب لتقابل المسؤولية الاجتماعية أولا كنهاية

أولاً : الموازنة في النموذج الاقتصادي

النموذج الاقتصادي أحادي النظرة والمسؤولية ، حيث أن المسؤولية الوحيدة لشركات الأعمال هي تعظيم الربح لمصلحة حملة الأسهم . وفي هذا النموذج كيف يمكن تصور وتفسير الموازنة مع المصالح والأطراف الأخرى ؟

إن المشكلة الاجتماعية سواء تلك الناجمة بشكل مباشر عن أعمال الشركة ( أ ب ج ) أو الناجمة عن طبيعة المجتمع وتطوره ، فإنها تساهم في إضعاف المجتمع واعتلاله . ولكن المسؤولية الاجتماعية للشركات إزاء هذه المشكلة يمكن أن تؤدي إلى إضعاف طاقة الأداء الاقتصادي للشركة والحد من ميزتها التنافسية في السوق الداخلية أو الخارجية ، لأن الشركة ( أ ب ج ) في حالة الإنتاج بدون مسؤولية اجتماعية ستحقق :

إنتاج الحجم (س<sub>1</sub>) ← تكاليف (ك<sub>2</sub>) ← عوائد (ع<sub>1</sub>) ← أ - إعادة إنتاج أفضل ب - ربح أكبر ← حالة جيدة - أفضل للشركة .

في حالة الإنتاج مع المسؤولية الاجتماعية ، فإن الشركة ستحقق :

إنتاج الحجم (س<sub>1</sub>) ← (تكاليف + تكاليف إضافية غير مباشرة) (ك<sub>2</sub>) (حيث ك<sub>2</sub> < ك<sub>1</sub>) ← عوائد أقل (ع<sub>2</sub>) حيث (ع<sub>2</sub> > ع<sub>1</sub>) ← أ - إعادة إنتاج ب - ربح أقل ← حالة صحيحة - أفضل للمجتمع .

إن دعاء هذا النموذج يرون أن الموازنة في هذا النموذج يمكن أن تحقق في الحالات الآتية :

عمل حر للشركة ← بلا تأثير اجتماعي سلبي ← عمل اقتصادي ← حالة جيدة للشركة وصحيحة للمجتمع .

عمل حر للشركة ← تأثير اجتماعي سلبي ← يتحمل المجتمع تكلفته ← عمل اقتصادي ← حالة جيدة أفضل للشركة ورغم أنها غير صحيحة للمجتمع .



خصائص المجتمع وتطوره ← تأثير سلبي ← تحويله الى فرصة للأعمال  
← عمل إقتصادي ← حالة جيدة للشركة وصحيحة للمجتمع .

خصائص المجتمع وتطوره ← تأثير سلبي ← عمل حكومي إجتماعي - جزائي  
- خيري ← حالة غير جيدة للشركة ولكن صحيحة للمجتمع .

ثانيا : الموازنة في النموذج الاقتصادي - الإجتماعي

إن النموذج الاقتصادي - الاجتماعي بقدر ما يراعي مسؤولية الأعمال في تحقيق الربح الملائم ( وليس الربح الأقصى ) لمصلحة حملة الأسهم فإنه يراعي مصالح الأطراف الأخرى ، وبذلك يمكن تحقيق الموازنة بين الأعمال والمسؤولية الاجتماعية .

ووفق هذا النموذج فإن المشكلات الاجتماعية الناجمة عن أعمال الشركات تضعف المجتمع ، وعلى شركات الأعمال أن لا تسمح بإيجاد مثل هذه المشكلات ولا في تفاقمها . وإذا ما قامت الشركة في إيجاد مثل هذه المشكلات فعليها مسؤولية تحويل هذه المشكلات إلى فرصة للأعمال أو القيام بمعالجتها أو على الأقل المساهمة في هذه المعالجة وإزالة آثارها .

ويمكن تصور وتفسير الموازنة وفق هذا النموذج كما في الحالات الآتية :

عمل حر للشركة ← بلا تأثير اجتماعي سلبي ← عمل اقتصادي ملائم ← حالة جيدة للشركة وصحيحة للمجتمع .

عمل حر للشركة ← تأثير اجتماعي سلبي ← تحويل التأثير إلى فرصة للأعمال ← عمل اقتصادي ملائم ← حالة جيدة للشركة وصحيحة للمجتمع .

عمل حر للشركة ← تأثير اجتماعي سلبي ← عدم إمكانية تحويل إلى فرصة ← أ - تحمل الشركة تكلفة معالجته ب - توقف الشركة عن العمل ← وفي الحالتين

( أ ) و ( ب ) صحيحة للشركة صحيحة للمجتمع أيضا .

خصائص المجتمع وتطوره ← تأثير اجتماعي سلبي ← أ - عمل اجتماعي للشركة : تبرعات أو إعانات ← حالة صحيحة للشركة والمجتمع .

يلاحظ أن الحالات الجيدة ( الكفاءة ) هي السائدة في النموذج الاقتصادي ، ولكن في النموذج الاقتصادي - الاجتماعي تبرز بعض الحالات الجيدة ( الكفاءة ) وبعض الحالات الصحيحة ( الفاعلية ) كجزء من الموازنة في النموذج .

### ثالثا : نموذج التحول

وفي هذا النموذج فإن الشركات تمارس المسؤولية الاجتماعية وفق أخلاقيات الإدارة . وإن مسؤولية الأعمال لا تعود تسعى إلا إلى الربح الضروري الذي يحقق قدرا متوازنا من مصالح الأطراف المختلفة من ضمنها حملة الأسهم .

إن المشكلات الاجتماعية مهما كان مصدرها تضعف المجتمع ، ولأن ليس هناك شركة قوية وسليمة في مجتمع ضعيف ومريض ، لهذا فإن جميع الشركات ( وليس شركة دون أخرى ) يجب أن تساهم في معالجتها أو الحد منها وأن تقوم بمبادرات من أجل ذلك حسب الإمكانيات المتاحة . ويمكن أن نلاحظ أن تحمل جميع الشركات لهذه المسؤولية الاجتماعية سوف لن يؤثر على الميزة التنافسية لأية شركة لأن الموازنة في تحمل المسؤولية تبقى الميزة التنافسية على حالها . كما أن قيام الشركة بتحمل المسؤولية الاجتماعية قد يؤثر على مستوى الربح الأقصى أو الملائم قصير الأمد ، إلا أن هذا سيكون من أجل مواطنة أفضل للشركة وسمعة اجتماعية وريدية للشركة تساهم في المحافظة على الربح الضروري طويل الأمد .

ويمكن تصور وتفسير الموازنة في نموذج التحول كالآتي :

عمل حر للشركة ← بلا تأثير اجتماعي سلبي ← عمل اقتصادي ملائم ← حالة جيدة للشركة وصحيحة للمجتمع .

عمل حر للشركة ← تأثير اجتماعي سلبي ← عمل اقتصادي واجتماعي ملائم ← حالة جيدة وصحيحة للشركة والمجتمع .

عمل حر للشركة ← تأثير إيجابي سلبي ← تحويل التأثير إلى فرصة ← عمل اقتصادي ملائم ← حالة جيدة للشركة وصحيحة للمجتمع .

عمل حر للشركة ← تأثير إيجابي سلبي ← عدم إمكانية تحويله إلى فرصة ← أ- تحمل الشركة تكلفة معالجته ← حالة صحيحة للشركة والمجتمع

ب- ابتكار جديد ← عمل اقتصادي ← حالة جيدة للشركة وصحيحة للمجتمع .

عمل حر للشركة ← ابتكار إيجابي سلبي ← عمل اقتصادي وإيجابي ملائم ← حالة صحيحة وجيدة للشركة والمجتمع .

خصائص المجتمع وتطوره ← تأثير إيجابي سلبي ← مبادرات ومساهمات إيجابية للشركة ← عمل اقتصادي وإيجابي ملائم ← حالة صحيحة وجيدة للشركة والمجتمع .

يلاحظ في هذا النموذج أن الشركة ذات اتجاه إيجابي فهي مساهمة ومبادرة ومبتكرة اجتماعيا وأخلاقيا من أجل تقديم المعالجة والحلول للحد من التأثيرات الاجتماعية السلبية وكذلك تحويلها إلى فرص للأعمال إضافة إلى إيجاد نماذج جديدة من التأثيرات الاجتماعية الإيجابية .

### 3-5- القانون والمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة

لابد من التأكيد في البدء على أن القانون يتم بإلزام رسمي وهو بهذا أداة فرض وإلزام . فما كان ضمن القانون مسموح وما يتجاوز القانون يمكن أن يقاضى فيعاقب بالجزاء أو التعويض الملائم . وقد كان الموقف التاريخي للأعمال هو السعي لأكبر قدر من الحرية وبالتالي أقل قدر من القوانين . وربما هذا هو مضمون اليد الخفية ( Invisible Hand ) حيث الأعمال وقوانين السوق الحرة هي تنظم نفسها فلا حاجة لتدخل أي قانون في دورة الحياة الاقتصادية ذات التنظيم التلقائي .

والقانون أيضا هو القيم الرسمية المقبولة بالحد الأدنى من قبل المجتمع من الناحية الاجتماعية والأخلاقية . لهذا فإن القانون أفضل قاعدة نعرفها للتعامل الرسمي التعاقدى الملزم الذي يمثل المكافئ المتعادل والمتوازن إلى حد ما لمصالح جميع الأطراف في فترة معينة هي فترة نفاذه في التطبيق ( دون إغفال إن القانون قد يكون في حالات معينة منحازا لطرف أو فئة على حساب أطراف أو فئات أخرى ) . وقد يكون هذا التمثيل لمصالح الأطراف المختلفة هو الذي يجعل القانون واقعا ويحظى بدرجة عالية من القبول والالتزام به من قبل

هذه الأطراف . وهذه الحقيقة تجد تعبيرها في إن عدد المخالفين أو المنتهكين للقانون هم عادة النسبة الأقل مقابل الملتزمين به الذين يمثلون النسبة الأكبر .

ومع ذلك فإن مما يؤخذ على القانون أنه قاعدة خارجية وليس ذاتية داخلية . فإذا كانت قوة الإلزام في القانون هي نقطة قوته من حيث التطبيق العملي ، فإنها تمثل أيضا نقطة الضعف فيه من منظور المسؤولية الاجتماعية ( إلزام اجتماعية وكتاجاه إيجابي ) ومن منظور الأخلاقيات ( كمعايير ومبادئ أخلاقية عالية ) . ولعل هذا ما يفسر حقيقة أنه رغم القوانين الكثيرة ( والبعض يرى أننا نعاني من التلوث القانوني جراء كثرة القوانين التي تقيد علاقاتنا وتعاملاتنا وأنشطتنا فإن المخاوف شديدة والاعتقاد قوي بأن هناك أشياء لا قانونية كثيرة في قطاع الأعمال . ولعل نقطة الضعف الأخرى في القانون تعود إلى طبيعة الأعمال التي تدخل في مجالات وممارسات جديدة وتقدم منتجات وخدمات جديدة وابتكارات جديدة لتظل فيها فترة زمنية ليأتي بعدها القانون كإلزام وتنظيم ، وخلال تلك الفترة من يضمن مصالح الأطراف الأخرى إن لم يكن هناك التزام ذاتي ورقابة ذاتية تعبر عن المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تمارسها الأعمال على نشاطاتها المختلفة .

وفي ضوء هذا التحليل يمكن أن نشير إلى نمط التطور في الإلتزام العام لنقول أن القانون يمثل الحد الأدنى من الإلتزام وهو بهذا الوصف يشكل قاعدة هرم

الإلتزام العام لتأتي بعده في التدرج المسؤولية الاجتماعية لتمثل المستوى المتوسط من حيث الإلتزام ، ومن ثم أخلاقيات الإدارة التي تقف عند قمة الهرم في الإلتزام . والشكل رقم ( 3-5 ) يوضح هذا التطور والتدرج في الإلتزام .

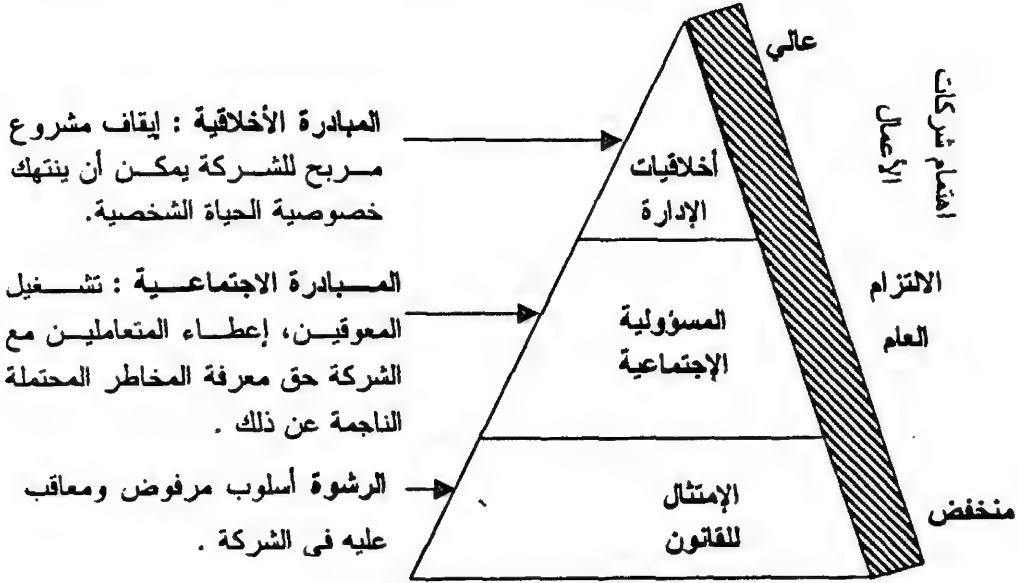
ويلاحظ من الشكل أن هناك قدرا من التداخل ( يمثلته الجزء الجانبي المظلل في الشكل رقم 3-5 ) بين كل مستوى والمستويين الآخرين . فالقانون يحمل بعدا إجتماعيا وأخلاقيا بوصفه قيما رسمية ذات أبعاد اجتماعية وأخلاقية وهو بهذا المعنى لا يمكن أن يمثل وسيلة أو أداة محايدة من النواحي الاجتماعية والأخلاقية.

كما أن المسؤولية الاجتماعية في جانب منها ذات بعد رسمي مفروض بالقانون، وفي جانب آخر منها تكون ذات بعد أخلاقي يتمثل في الإلتزام بمبادرات اجتماعية طوعية تعبر عن نزوع أخلاقي أكثر من امتثال لقانون مفروض . وكذلك الحال في أخلاقيات الإدارة فهي بقدر ما تحمل بعدا رسميا - قانونيا في الإمتثال والإلتزام بالقوانين المشرعة وتعليمات الشركة حيث أنها ترى فيهما إلى حد كبير تعبيراً عن القيم الرسمية التي يتبناها المجتمع ، فإنها ذات بعد إجتماعي في إلتزامها بما هو صحيح وجيد مما يمثل مصالح الأطراف الأخرى ومصلحة المجتمع .

### 3-6- مواطنة الشركة وأخلاقيات الإدارة

إن مفهوم المواطنة يقوم على العقد الإجتماعي في المجتمع . إنه يقوم على الموازنة بين الحقوق والواجبات لكل مواطن أو مجموعة أو شركة . وإذا كان الفرد يتصرف وفق هذه الموازنة ويسأل عنها ، فإن الشركات التي تأخذ كل مقومات وجودها ( الموارد المادية والمالية والبشرية من أجل تأسيسها واستمرارها ) من المجتمع وفي استمرارها ( شراء منتجاتها وخدماتها من قبل الزبائن ) ، فإنها لابد من أن تتصرف على الأقل بطريقة مماثلة لتصرف المواطن من حيث الحقوق والواجبات .

الشكل رقم ( 3-5 ) : التداخل بين القانون والمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة



ولأن الشركات عند نشوئها وتطورها تصرفت بطريقة تميل بقدر معين إلى عدم التوازن ، فإنها واجهت ضغوطا واعتراضات وكذلك تطورات داخلية من أجل أن تستعيد هذا التوازن الذي يفرضه عليها مفهوم المواطنة . ففي البدء كانت الشركات تعمل بتأثير الهدف الواحد الضيق المتمثل بتحقيق أقصى الأرباح في المدى القصير من أجل تعظيم قيمة حملة الأسهم ( Shareholders Value ) .

وهذا التوجه كان في البداية على حساب جميع أطراف المصلحة الأخرى ( كالعاملين ، الزبائن ، الموردين ، والمنافسين والجمهور ) . وسرعان ما اكتشفت الشركات أنها لا تستطيع أن تحقق الكفاءة العالية بدون العاملين ( أحد أطراف المصلحة ) ، فكانت المراجعة الأولى من أجل العاملين .

ولأن نجاح الشركة يعتمد على نجاحها في السوق حيث الزبون فيه هو الملك أو السيد ، كان لابد للشركة من تحسس حاجات الزبائن وتطلعاتهم في المنتجات

والخدمات أولا وفيما بعد في الإستراتيجيات والسياسات وفي قيم الشركة وكانت هذه هي المراجعة الثانية من أجل الزبائن .

ولأن الموردين هم في نفس المركب مع الشركة التي تشتري النسبة الأكبر من إنتاجهم ، فإن الموردين ليسوا خصوما لابد من التعامل معهم وفق ثقافة الربح / الخسارة . أي علاقة التنافس والتنافس السلبي الذي فيه الشركة تربح والمورد يخسر أو بالعكس . ولكن لماذا هذا التعادي بين طرفين أحدهما يحتاج الآخر ؟ . والإجابة جاءت من اليابانيين الذين تبنوا ربح / ربح بدلا من ربح / خسارة ، والعلاقة الإيجابية طويلة الأمد بين الشركة ومورديها . وكانت هذه هي المراجعة الثالثة من أجل الموردين .

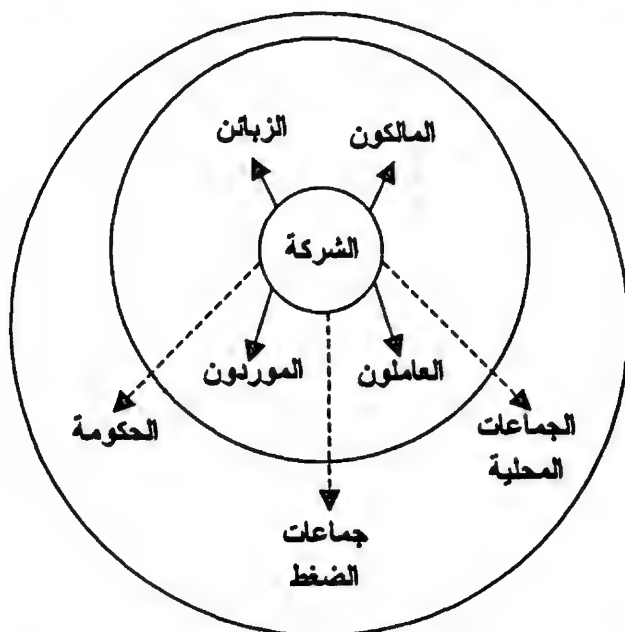
ثم كانت المراجعة الأهم هي المسؤولية الاجتماعية أولا وأخلاقيات الإدارة ثانيا في موقف الشركة إزاء المجتمع الذي تعمل فيه . إن القانون الحديدي للمسؤولية الذي أشرنا له سابقا كان يضع الشركات في مواجهة مخاطر التدخل من الدولة من أجل فرض المسؤولية على الشركات بقوة القوانين واللوائح المنظمة . في حين كانت الأخلاقيات تفرض المسؤوليات على الشركات بقوة المجتمع والسمعة وموقف الزبائن من الشركات التي لا تلتزم بالقيم والمعايير الأخلاقية . مما يهدد بقائها في المدى القصير أو استمرارها في المدى الطويل . وهكذا يبدو واضحا أن مواطنة الشركة بعدد الأول تمثل بأصحاب المصلحة الأساسيين للشركة ( المالكون ، العاملون ، الزبائن ، الموردون ) والثانويين ( الحكومة ، الجامعات المحلية ، جماعات الضغط ) أنظر الشكل ( 3-6 ) . والثاني : مسؤوليات الشركة التي توسعت للإستجابة لمطالب أصحاب المصلحة .

إن هذه المراجعات كلها دفعت إلى طرح مفهوم مواطنة الشركة ( Corporate Citizenship ) الذي يمكن تعريفه بأنه تبنى التركيز الإستراتيجي من قبل الشركة للقيام بمسؤولياتها الإقتصادية والاجتماعية والأخلاقية والرعية

### الفصل الثالث : المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الإدارة

المتوقعة منها من قبل أصحاب المصلحة<sup>(16)</sup>. كما يمكن تعريفها بأنها مفهوم متعدد الجوانب الذي يحقق بشكل مشترك المصالح الخاصة للأعمال وأصحاب المصلحة ومصالح المجتمع عموماً<sup>(17)</sup>.

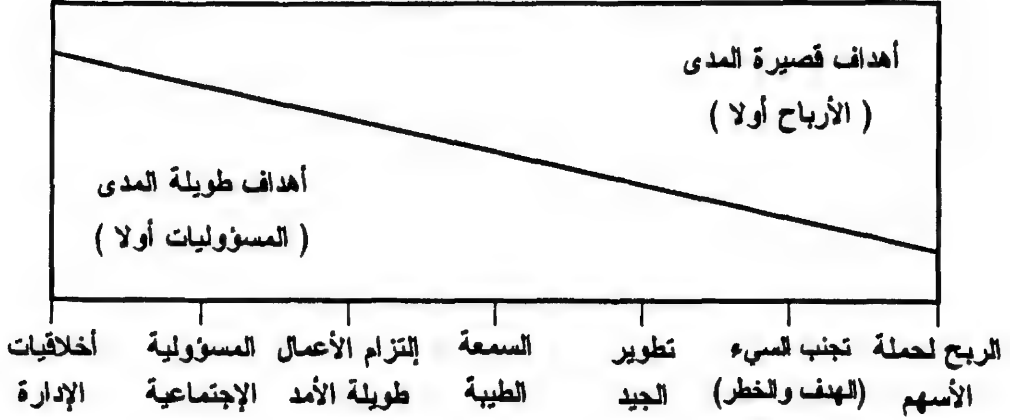
الشكل رقم ( 3-6 ) : أصحاب المصلحة الأساسيون والثانويون



وهذا يعني أن مواطنة الشركة هي مجموعة المسؤوليات التي تمتد على نطاق واسع نسبياً يبدأ من المالكين ويتسع على الأطراف الأخرى وصولاً إلى المجتمع من خلال المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الإدارة ( والشكل رقم 3-7 ) : يوضح نطاق مواطنة الشركة بالعلاقة مع أخلاقيات الإدارة .



الشكل رقم ( 3-7 ) : نطاق مواطنة



\* المصادر

1. و. جاك دنكان (1988): أفكار عظيمة في الإدارة ، ترجمة محمد الحديدي ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، . ص 173 .
2. المصدر السابق ، ص 176
3. بيتر ف. دراكر (1990) : الإدارة بالنتائج ، ترجمة د. عامر الكبيسي وراقية رؤوف الجلي ، مطابع التعليم العالي ، بغداد ، ص ص 21-22 و 151 .
4. د. سيد محمد جاب الرب (1995) : إدارة منظمات الأعمال ، مكتبة الجلاء الحديثة ، بور سعيد ، ص ص 202-204 . وكذلك :
- J.M.Ivancevich et al ., (1989) : Management : Principles Functions, Richard D.Irwin, Inc.. p655 .
5. Ken Peattie (1995): Environment Marketing Management, Pitman Publishing, London, , p115-130.
6. M.Friedman (1962): Capitalism and Freedom, University of Chicago Press, Chicago, p133.
7. وردت إشارة لي ياكوكا في :
- توماس وهلين ودافيد هنجر (1414 هـ) : الإدارة الاستراتيجية ، محمود عبد الحميد مرسى وزميله ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ، ص 147 .
8. H.Koontz, et al. ( 1984 ) Management, McGraw-Hill International Book Co. Auckland, p75.
9. Ken Peattie, op cit, p44.
10. بيتر . ف دراكر (1995) : الإدارة ، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، الجزء الأول ، ص 453 وما بعدها .
11. المصدر السابق ، ص 456 .
12. Carl Shapiro and Hal R. Varian: The Art of Standards Wars, California Management Review, Vol.(41), No.(2), Winter 1999, pp8-32.
13. J.Fred Wetson, et al, (1996):. Essentials of Management Finance, Dryden Press, Harrcoute Brace College Publisher, pp13-14.
14. S.C.Certo (2003): Modern Management, Prentice Hall, New Jersey, p53.

51. ورد ذلك في ندوة نظمتهامجلة الأعمال والمجتمع ( Business and Society Review ) تم التأكيد على أنه ( إذا الأنشطة الأخلاقية تعني أن أرباح الشركة ستخف عندئذ يجب أن تقبل هكذا مبادلة بدون أسف ) لأن ما هو أخلاقي مطلوب لأنه أخلاقي وليس لأن معايير الأعمال تفرض اختياره .

A.Stark, What's The Matter with Business Ethics? HBR, Vol.(71), No.(3), May- June, 1993.p40

16. Sandra Waddock (2002): Leading Corporate Citizens, McGraw-Hill/Irwin, Boston, p6.
17. D.T.McAlister et al. (2003): Business and Society, Houghton Mifflin Co., Boston, p4.



## الفصل الرابع

أخلاقيات الإدارة في بعض

التجارب الإدارية



#### 4-1- المدخل

إن الموضوع الأساسي الذي سنناقشه في هذا الفصل هو : هل إن أخلاقيات الإدارة هي واحد) في كل التجارب الإدارية أي هل أنها ذات سمة عالية ، أم إن لكل مجتمع من المجتمعات وبالتالي لكل تجربة خصائص متميزة تخلق استجابتها الخاصة في أخلاقيات الإدارة التي تميزها عن غيرها ؟ وبعبارة أخرى هل هناك أخلاقيات إدارة واحدة نجدها في كل تجربة من تجارب الإدارة أم أن هناك أخلاقيات إدارة أمريكية ، وأخرى يابانية ، وثالثة عربية وهكذا في التجارب الأخرى ؟

وفي البدء تجدر الإشارة إلى أن جميع التجارب التي سارت في طريق التطور سواء كانت متقدمة أم نامية، كان هاجسها الأساسي التأكيد الأكثر بروزاً فيها هو: كيف يمكن أن تستفيد من كل الأساليب والنظم والتكنولوجيا في إطار هويتها الوطنية وخصوصيتها التاريخية والاجتماعية والثقافية والمحافظة على نظامها القيمي الخاص . وهذا ما نجده في التجربة الأمريكية وكما يقول دين آلن فوستر ( D.A.Foster ) رغم ما تتميز به هذه التجربة من تنوع وتباين شديدين بحكم أن الأمريكيين أنفسهم قد جاعوا من أماكن شتى إلا أن هناك مجموعة من الخصائص التي يشترك فيها معظم الأمريكيين والتي قد لا تظهر واضحة في الداخل لظهور الاختلافات الثقافية الخاصة بكل مجموعة جاءت من مجتمعات أخرى . إلا أن مجموعة الخصائص المتميزة التي تميز الأمريكيين عند سفرهم للخارج<sup>(1)</sup>. وكذلك الحال في التجربة اليابانية التي أعزت ما حققته من تفوق إلى الثقافة السامورائية ( Samurai Culture ) حيث أن المديرين قادة التطور الياباني هم السامورائيون الجدد المزودون بالمدونة الأخلاقية السامورائية القائمة على الاستقامة والوعي القوي بالشرف<sup>(2)</sup>.

والتجربة الصينية هي الأخرى تعبر عن خصوصيتها من خلال ( Guo Qing ) والتي تعني الخصائص الداخلية الصينية التي كانت موجودة قبل ألفين عام وظلت حتى في ظل النظام الاشتراكي أيام ماو وخلفائه<sup>(3)</sup>. ولعل في هاتين التجارب ما يفسر الشك الكبير الذي يكتنف محاولات النقل والاستنتاجات من التجارب الأخرى دون مراعاة الخصائص المتميزة والقيم السائدة في المجتمع .

لهذا فإن اليقين يتزايد بأن هناك نزعة أو خصائص داخلية ( Indigeinousness ) خاصة بكل مجتمع ترتبط بترائه التاريخي وبأسسه النفسية والاجتماعية التي تجعله يطور أسلوبه الخاص في الإدارة إلى الحد الذي جعل الياباني رايبوشي ايواتا ( R.Iwata ) يرى أن مراعاة هذه الخصائص الداخلية يمكن أن يؤدي إلى تطور علم إدارة خاص بكل بلد ، فهناك علم إدارة الياباني ( Japanese Management Science ) ، وعلم إدارة ألماني ، وعلم إدارة أمريكي<sup>(4)</sup> . وهذا المنحى حسب رأينا يمكن أن يعطينا رؤية أعمق لهذا المجال يساعدنا على أن نذهب بعلم الإدارة إلى ما هو أبعد من مجرد ( تمرين أو ممارسة في التأويل ) . كما أن فوكوياما ( F.Fukuyana ) ضمن ما أطلق عليه باقتصاديات الثقة يرى أن القيم التي تساهم في نوع من رأس المال الاجتماعي، مطلوب من كل بلد أن يتعلم استثمارها وأن ما زال أماننا الكثير لكي يتوصل كل بلد إلى الميزة التنافسية في رأس ماله الاجتماعي وتميزه الثقافي<sup>(5)</sup>. لنخلص من ذلك كله إلى أن أخلاقيات الإدارة ترتبط بالخصائص الداخلية في كل تجربة وتعبر عن استجابة متميزة ذات بعد تاريخي لظروفها ومكوناتها الأصلية الثقافية والاجتماعية . وفي مقابل ذلك هناك وجهة النظر الأخرى التي ترى أن الإدارة في أسسها ومبادئها عالمية وأن أخلاقيات الإدارة واحدة في جوهرها وأسسها الأخلاقية . وأنه ليس هناك أخلاقيات إدارة صناعية متقدمة خاصة بالدول المتقدمة وأخلاقيات إدارة



نامية خاصة بالدول النامية ، وأخرى يابانية ، وأخرى صينية ، وأخرى عربية .. الخ . ولعل أصحاب هذه النظرة يرون في الاتجاه نحو العولمة ( Globalization ) التي أخذت تؤدي إلى المزيد من النمطية والقياسية في التكنولوجيا عالمية المستوى ، التسويق عالمي المستوى .. الخ مما يشجع ويدعم فكرة أخلاقيات الإدارة عالمية المستوى ( World-Class Ethics of Management ) سواء كحالة يسعون إليها دعاة هذه النظرة للحد من الخصوصيات والاختلافات التي يمكن أن تحد من الكفاءة في الأعمال ، أو كطموح يروجون له من أجل الوحدة والتجانس في مجال غاية في الحساسية والإثارة لمشاعر الأفراد والجماعات إلا وهو الأخلاقيات وضمناها أخلاقيات الإدارة . وسنحاول أن ندرس هاتين النظريتين من خلال التجارب الأمريكية واليابانية والعربية .

#### 4-2- أخلاقيات الإدارة في التجربة الأمريكية

تعد التجربة الأمريكية في أخلاقيات الإدارة هي الأكثر إثارة للجدل والخلاف ، فإلى جانب أنها أكثر ثراء وتنوعا وإسهاما بما هو جديد في التحليل والاستنتاج وكذلك في الممارسة والتطبيق ، فإنها تعد الأكثر حديثا عن الفضائح والانتهاكات الأخلاقية التي ترتكبها شركات الأعمال لديها . وأن المثير للتساؤل حقا في هذه التجربة هو أن الشركات الأكثر نفوذا ونجاحا والتي تقف في الطليعة هي الأكثر تبني للقرارات والتصرفات السيئة من وجهة نظر أخلاقية . ولعل هذا يوضح مغزى العنوان الصارخ الذي وضعه جيلرمان (S.W.Gellerman) لدراسته في مجلة هارفرد للأعمال (HBR) وهو ( لماذا المديرون الجيدون يقومون باختيارات أخلاقية سيئة ؟ ) مشيرا إلى أن ثلثي كبريات الشركات الأمريكية الخمسمائة التي تظهر في مجلة فورتن (Fortune) كانت لها أعمال لا أخلاقية غير مشروعة<sup>(6)</sup> . كما أن التجربة الأمريكية تمتلك تراثا إداريا عظيما حيث في هذه التجربة كانت البدايات الأولى للاهتمام بالمنظم بالإدارة ومن ثم بالإدارة العلمية ومن ثم مدرسة

العلاقات الإنسانية وصولاً إلى الوقت الحاضر . ولا زالت هذه التجربة هي الأكثر إسهاماً في تطور المفاهيم والنظريات والممارسات في الإدارة وأخلاقيات الإدارة على حد سواء . وخلال هذا التطور نجد أن الاهتمامات المبكرة بالإدارة كانت تنصب على الكفاءة إلى حد التقديس ، فقد تحدث أحد الرواد في هذا المجال وهو هارنجتون إيمرسون ( H.Emerson ) بطريقة تبشيرية عما أطلق عليه ( إنجيل الكفاءة ) مشيراً إلى ( أن كفاءتنا نقل واحد في المائة عما نقدر عليه ) وأن المثال الذي ينبغي الاحتذاء به هو مضخة الطبيعة المتعلقة بتكوّن المطر ونزوله مؤكداً على أنه لو أمكن للبشر أن يكونوا بهذا القدر من الكفاءة لخلت الحياة من مشكلاتها في الفقر ولأصبح الجميع أغنياء<sup>(7)</sup>، وكأنه بهذا التأكيد يختصر معالجة جميع المشكلات بعامل واحد هو الكفاءة . وهكذا فعل معاصروه ومن جاء بعده دون أن نجد ومنذ البدء اهتماماً يذكر بالاعتبارات الأخلاقية ، وقد يعزى ذلك إلى عاملين :

الأول : إن أمريكا كانت تشهد في ذلك الوقت أعداداً كبيرة من المهاجرين الذين ضاقوا ذرعاً ببيئة السابكة وأخذوا يتطلعون للبيئة الجديدة والحياة والاهتمامات الجديدة ، فكانوا أكثر قدرة على معالجة قضايا حياتهم الجديدة بحرية أكبر وبدون قيود تذكر من أي نوع .

الثاني : أن الكفاءة كانت أكثر قبولا وانسجاماً مع التفكير الجديد للقادة الصناعيين الأوائل الذين كانوا ذوي اهتمامات هندسية عملية (الأقرب إلى ميدان الكفاءة ) أكثر من اهتماماتهم الفلسفية العميقة ( الأقرب إلى الأخلاقيات ) .

ولقد أشار روبرت فولمير ( R.M.Fulmer ) إلى ثلاثة مصادر للأخلاق الأمريكية وهي : الفلاسفة العظام ، والأديان العظيمة المتمثلة بالتقاليد اليهودية والمسيحية ، والأباء المؤسسين ( The Founding Fathers ) الذين أتوا إلى أمريكا فكان بعضهم يبحث عن الحرية الدينية ، وبعضهم يبحث عن الحرية الفلسفية ، والبعض الآخر عن الفرص التجارية<sup>(8)</sup> . ولابد أن نشير إلى أن العقيدة

الدينية للأمريكيين ( وكذلك بالنسبة لأوروبا الغربية ولو بدرجة أقل تحت تأثير العلمانية وفصل الإدارة عن الأخلاق ) كانت ولا تزال تؤثر بهذا القدر أو ذاك إلا أن هذا لتأثير ينحصر بالواجب الشخصي والمسؤولية الأخلاقية الفردية ، مما كان يبغي الأعمال خاضعة لقوانينها وقواعد اللعبة الخاصة بها . هذا بالإضافة إلى أن البيئة الأمريكية كان لها تأثير كبير بثقافتها الخاصة التي يمكن وصفها بأنها ثقافة الفرصة واكتشافها كما فعل ذلك المهاجرون الأوائل . ومثل هذه الثقافة قد يكون لها مزايا في النقاط الفرص الآتية حب المغامرة إلا أن عليها مأخذ كثيرة سواء في الفردية والمنافسة الشديدة والاهتمامات الآتية القصيرة الأمد مما كان له انعكاس على الإدارة الأمريكية التي لم يعد الأمريكيين يخفون تدميرهم منها خاصة في ظل المنافسة من تجارب أخرى جاءت بأسس ومفاهيم جديدة وأدت إلى نتائج أثارت إهتمام على نطاق واسع . وهذا ما يفسر تزايد الانتقاد في العقود الأخيرة للإدارة الأمريكية التي وصفها كانتر ( R.M.Kanter ) بأنها إدارة رعاية البقر ( Cowboy Management ) وحسب ما تراه كانتر فإن إدارة رعاية البقر ( تخلق أبطالا من أولئك الذين تتدلى الطبنجات على أجنابهم وهم يطلقون الرصاص منها قبل أن يحاولوا تصويبها)<sup>(9)</sup>. فالمديرين من رعاية البقر أشخاص ذوو نزعة انفرادية فظة ، يحبون المنافسة ويتبارون من أجلها ، يمارسون إدارة اللحظة وإدارة الطارئ والعاجل في المنافسة والصراع وفي اقتناء الفرص الجديد . وبينما يشير الأمريكيون إلى أن من الدروس المستفادة من اليابان هو التعاون فإن جاك دنكان ( W.J.Duncan ) يشير إلى ما وصلت إليه ممارسة المنافسة والصراع بقوله ( والذي يحير هواننا ، ونحن نفقد التعاون أصبحنا في أثناء ذلك أعداء لأنفسنا بشكل فعال جدا )<sup>(10)</sup> .

إن تحليلنا للتجربة الأمريكية في مجال أخلاقيات الإدارة يوصلنا إلى استنتاج أساس هو أن أخلاقيات الإدارة لم تكن تحتل منذ البدء أهمية كبيرة ، فتحت تأثير الاهتمام

بالكفاءة تم أبعاد المسائل الأخلاقية عن مجال الأعمال ، وتحت تأثير تقديس الكفاءة فقدت الأخلاقيات أية قدسية في الإدارة . وبهذا المعنى يمكن القول أنه تحت تأثير هالة الآلة والأساليب ( الجانب الصلب في الإدارة ) تم الإهمال الإنسان وقيمته الأخلاقية ( الجانب الناعم في الإدارة ) . وحتى عندما ازداد الاهتمام بالإنسان وحاجاته النفسية والاجتماعية فإن هذا كان داخل هالة الكفاءة وتقديسها وليس تجاوزا لها . وكذلك تحت تأثير هذه الهالة نفسها تم الاهتمام بالمنافسة ( Competition ) بأشكالها الحادة المؤدية إلى الصراع وإهمال التعاون ( Cooperation ) . وحتى عندما ازداد الحديث عن التعاون والمنافسة البناءة بتأثير التجربة اليابانية تم ذلك وفق الأسلوب الأمريكي الذي يقوم على أن توجد المنافسة في كل ركن في الشركة: منافسة العامل مع العامل ، المدير مع المدير ، القسم مع القسم ، والفرع مع الفرع ، والفرع مع المركز ، وفي مثل هذه الثقافة ، فإن المديرين والأفراد بشكل عام الأقل قدرة على منافسة لا فرصة لهم في البقاء بالشركات ولا بد أن يخرجوا منها .

ونعرض فيما يأتي لملاحظات أساسية يمكن أن تساهم في الكشف عن أبعاد التجربة الأمريكية في مجال أخلاقيات الإدارة إلى جانب ما ذكرناه أعلاه :

أولا : الذرائعية ( Pragmatism ) : إن الفلسفة الأكثر تأثيرا في الأمريكيين هي الفلسفة الذرائعية التي تدعو إلى إتباع المسلك الأكثر عقلانية فالأخلاق تشبه العلم ويجب أن تخضع لقواعده وإن التقدم ناتج عن الخيار العلمي المستقل في إطار رأسمالية المشروع الحر<sup>(11)</sup> . والواقع أن هذه الفلسفة كان لها الأثر الكبير على رجال الأعمال ونظرتهم إلى الأخلاق ، فهذه الفلسفة ترى أن الأفراد عندما يعملون في واقع معين فإنهم يختارون فإذا حقق ذلك النجاح فإنه يكون صحيحا وخيرا وإذا كان فاشلا فإنه يكون خاطئا وسيئا . مما يعني أن ما هو أخلاقي يكمن في قياس نتيجة أكثر من كونه نتاجا لمثل عليا . وعليه فإن الأخلاق هي مجال من المجالات التي تخضع للحاسبات الاقتصادية ببرود

وبدون تحيز ! فإذا كان الخيار ناجحا اقتصاديا فإنه جيد وصحيح أخلاقيا وإذا كان فاشلا اقتصاديا فإنه سيئ وخاطئ أخلاقيا ، وقد قدمت هذه الفلسفة تبريرات لرجال الأعمال ليروا الأخلاق حتى في أكثر قراراتهم الاقتصادية ذاتية .

ثانيا : إدارة الكفاءة ( Management of Efficiency ) : في الإرث الإداري الأمريكي ورغم كل التطور الذي حصل فيه والمساهمات الفكرية العظيمة في المدارس الإدارية المختلفة ، فقد ظلت إدارة الكفاءة بأبعادها المادية الصلبة هي قلب الإدارة الأمريكية . ولقد قدم بأشكال وأثوس ( Pascal and Athos ) في كتابهما ( فن الإدارة اليابانية ) مدخلا من سبعة متغيرات هي الأسات السبعة ( Seven Ss ) مؤكدا على أن الشركات الأمريكية امتازت بالأسات الصلبة ( HardSs ) وهي : الهيكل ( Structure ) ، الإستراتيجية ( Strategy ) ، والأنظمة ( Systems ) . في حين أن الشركات اليابانية أمتازت بالأسات الناعمة وهي : المهارات ( Skills ) ، الملاك ( Staff ) ، أهداف المرووسين ( Subordinate ) ، وأخيرا الأسلوب ( Style ) . ويشيران في ملاحظة مهمة إلى أنه بغض النظر عن المجتمع أو الثقافة ، فإن الجنس البشري قد توصل إلى اكتشاف عدد محدود فقط من الوسائل لإنجاح الشركات . بعضها مستخدم أكثر من اللازم والبعض الآخر لا زال لا يستخدم بالقدر المطلوب ، وينبغي أن نحقق الاستفادة الممكنة من كل الوسائل المتاحة لنا<sup>(12)</sup>. والواقع أن الكتاب كله يتحدث عن تفوق اليابانيين بالعوامل الناعمة المرتبطة بالبشر ( وهي الأقرب إلى أخلاقيات الإدارة ) في حين أن الشركات الأمريكية تفوقت بالعوامل الصلبة المرتبطة بالهيكل والإدارة ( وهي أقرب إلى الكفاءة بمعناها الضيق والأبعد عن الأخلاقيات ) .

وأخيرا ففي إدارة الكفاءة تحت وطأة الإعجاب اللامتناهي بالآلة البخارية في السابق والآلة الكهربائية في بداية القرن الحالي والحاسب الآلي في منتصفه والمعالجات المصغرة والحاسبات الفائقة في الثمانينات ، وشبكات وهيكلية الحاسبات في الوقت الحاضر ، تم تحويل الإنسان إلى وحدة موضوعية قياسية موحدة في البدء في إطار عملية الإنتاج ، وفيما بعد في إطار البرمجة والنمذجة الرياضية ، ومن ثم في إطار التحول الكبير نحو الأتمتة والذكاء الصناعي والاجتماعي . ترى أليس هذا هو ما يفسر توقع البعض أن موجة جديدة من الأعمال اللامشروعة ومن الجرائم ستظهر في الفترة القادمة كما يقول ذلك الآن جيمس فوكس ( A.J.Fox ) عميد كلية العدالة الجنائية في جامعة نورث أليسترن<sup>(13)</sup>.

ثالثا : الفردية المفرطة ( Excessive Individualism ) : إن الثقافة الأمريكية تعبد الفرد أكثر من الجماعة . وتهتم بحقوق الفرد أكثر من المصلحة المشتركة ، وبالرفاه الشخصي أكثر من النجاحات الجماعية ، لهذا أخذت الصيحات تتعالى وهي تشبه ( نداءات الاستغاثة ) من هذه الفردانية ( Individualism ) المبالغ فيها . ويشير إدوارد ليتواك إلى ما يسميه بالفردانية المجنونة التي تميز الأسلوب الأمريكي بالقول ( أن الثقافة الأمريكية بقوانينها ومعاييرها إنقلبت بصورة جذرية نحو فردية منفصلة وأضحت بدون كوابح ) . وفي معرض مقارنته للقوانين الأمريكية مع نظيرتها الأوروبية واليابانية يقول أنها أقل قسوة من أجل المصلحة الفردية ولكنها تظل تكلفتها الاقتصادية أعلى منها في الدول الأوروبية واليابان<sup>(14)</sup>.

رابعا : التركيز ( Focus ) : إن الإدارة الأمريكية تركز على الإنجازات المادية ومنها الابتكارات أكثر مما تركز على الإدراك لهذه الإنجازات ودلالاتها . والشركات تركز على مواردها المادية وعوائد استثماراتها أكثر مما تركز

على فلسفتها وأهدافها الأساسية وأخلاقياتها الإدارية . وقد أشار وليم أوتشي ( W.G.Ouchi ) إلى أن الشركات الأمريكية عندما تقدم المعلومات عنها ، كما في الكتاب الذي أصدرته شركة ( 3M ) بمناسبة مرور ( 75 ) عاما على تأسيسها بعنوان ( قصتنا إلى الآن ) ، تتعرض إلى مراحل تسجيل الاختراعات عن المنتجات الأساسية وما يتمخض عن ذلك من مكاسب مادية بدلا من سرد الأهداف ، كما إن معظم الشركات الأمريكية لا يتوفر لديها بيان كامل بفلسفتها التأسيسية<sup>(15)</sup>.

خامسا : المصالح إزاء الأخلاقيات ( Interests Vs Ethics ) : إن التجربة الأمريكية تقوم على أن المصالح تتعارض مع الأخلاقيات . فالمديرون الأمريكيون لا يتفقون على السلوك الأخلاقي دائما هو المصلحة الأفضل للشركة حتى ولو كانت متتورة وإن هو فمان ( W.M.Hoffman ) في دراسته عن ( تكلفة وعي الشركة ) يؤكد على أن التصرف أخلاقي يمكن أن يكلف غالبا وإن الأخلاق والمصالح يمكن أن تؤدي إلى الصراع<sup>(16)</sup>. ولعل هذا يفسر السلوك اللاأخلاقي في الأعمال الذي يقوم على المصلحة الذاتية وعلى أساس أن الخيانة تدفع ( Treachery Pays ) أي تحقق مكاسب أكبر من النفقات ولكي تكون الأخلاق مقبولة ومن طبيعة الأعمال فيجب أن يكون الحال فيها أيضا أن ( الأخلاق تدفع Ethics Pays ) .

وبعد .. فإن التجربة الأمريكية تظل تحمل أسبابها الكثيرة في طرح نموذجها الأخلاقي الذي أثر تأثيرا كبيرا في طريق فهم الأعمال وتطور المفاهيم الأساسية في الأعمال والإدارة والأخلاقيات في عالمنا الحديث على مدى العقود الطويلة الماضية. ولاشك في أن بعض هذا الأسباب تعود إلى الفكر الغربي الذي قام على الموضوعية أولا وعلى الملموس الموضوعي ثانيا ابتداء من الطبيعة ومن ثم انتقال هذه النزعة إلى المجتمع والأعمال والأخلاق . وإن التجارب الجديدة ومنها التجربة

اليابانية أخذت تشكل نماذج أخرى إلى جانب النموذج الأمريكي في طريقة فهم الأعمال وأسسها المادية والأخلاقية انطلاقاً من ارث تاريخي مختلف ومجتمعات ذات أسس اجتماعية وأخلاقية مختلفة مما أوجد بالفعل أسلوباً إدارياً مختلفاً في جوانبه المختلفة ومنها الجانب الأخلاقي . وإن الأمريكيين أصبحوا يعترفون بذلك إلى الحد الذي أخذوا يتطلعون فيه للاستفادة من هذه النماذج في مواجهة الصعوبات التي تواجهها الشركات الأمريكية في فقدان المتزايد لحصصها في الأسواق الدولية.

#### 4-3- أخلاقيات الإدارة في التجربة اليابانية

منذ بداية الثمانينات حتى الآن تزايد اليقين بأن التجربة اليابانية حققت نتائج كبيرة في الأسواق الدولية الأساسية مما يسمح بالحديث عن التفوق الياباني . وعند معرفة ظروف اليابان بعد دمار الحرب الرهيب وخصائص اليابان من حيث السكان والمساحة الجغرافية والموارد الطبيعية ، وما حققته خلال ثلاثة عقود بعد الحرب فإننا نكون أكثر قبولاً للحديث عما يشبه المعجزة في اليابان ( Miracle In Japan ) . فاليابان جزيرة مكتظة بالسكان ذات مساحة أصغر من مساحة كاليفورنيا وتستورد ( 100٪ ) الألمنيوم ، ( 98 ٪ ) من النفط ، ( 98.4 ٪ ) من الحديد ، و ( 66.4 ٪ ) من الخشب<sup>(17)</sup> . كما أنها كانت في حالة دمار شامل بعد هزيمة الحرب العالمية الثانية لتتمكن وخلال ( 3-4 ) عقود فقط من أن تكون القوة الصناعية الأكثر ديناميكية والمسجلة لأعلى معدلات الإنتاجية في العالم . ولكي ندرك أبعاد هذا التفوق نشير إلى أن اليابان تقف الآن في قمة المنافسة على مستوى العالم ، ففي بداية الثمانينات فقدت ديترويت ( Detroit ) مركز صناعة السيارات الأمريكية قسماً مهماً من حصتها في السوق لصالح الشركات اليابانية ، ليعقب ذلك التفوق الياباني في الرقائق اليابانية حتى أصبح الأمريكيون يحذرون من أن وادي السليكون ( Silicon Valley ) يمكن أن يصبح



ديترويت ثانية<sup>(18)</sup>. والكثيرون يتحدثون اليوم عن قصة الهجوم الياباني على الأسواق العالمية ليصبح التعلم من اليابانيين بجد ذاته صناعة تنمو بشكل مطرد وواضح .

ومن المهم التأكيد على أن هذا التفوق الياباني في الأسواق الاقتصادية الدولية ترافق مع تفوق آخر في النتائج الأخلاقية والاجتماعية بالمقارنة مع نظيرتها في الدول المتقدمة الأخرى . فالتجربة اليابانية تبدو اليوم أقل تعرضا للمشكلات الأخلاقية والمجتمع الياباني أقل تسجيلا لمعدلات الجريمة وحالات الانتحار وتعاطي المحذرات والتفكك الأسري ( لا يوجد في اليابان إلا ( 1 ٪ ) من الأطفال يتربون برعاية النساء بدون آباء مقابل ( 25 ٪ ) من أطفال الولايات المتحدة وحوالي ( 51 ٪ ) من أطفال السويد )<sup>(19)</sup>. واليابانيون أقل قبولا للعنف وأكثر تأدبا ورقة في الحياة والعمل ، وهم أيضا أقل بطالة . والعلاقة حميمة بين الإدارة والعاملين وتتسم بالمسؤولية الأخلاقية من خلال جو الألفة في المصنع والاستخدام مدى الحياة . كما إن الشركات اليابانية أكثر اهتماما بالزبون وحاجاته داخل اليابان بالبحث كل يوم عن معيار جديد ( وبالتالي عن خصيصة جديدة في المنتجات والخدمات لمواجهة الزلازل حيث اليابان تقع على فالق أرضي يهددها بالزلازل المستمر ) وخارج اليابان حيث الشركات أكثر وأسرع استجابة للظروف البيئية في كل بلد تتعامل معه .

ولعل أهم درس قدمته اليابان لعالمنا المعاصر هو تعدد النماذج في التطور الاقتصادي فلم يعد النموذج الغربي والأمريكي بشكل خاص هو النموذج الوحيد المنتصر في الحرب والمتفوق في الاقتصاد وبالتالي في كل العناصر الناعمة ومن ضمنها الأخلاقيات . ولعل درس اليابان هذا لم يثير الاهتمام بالتفوق المادي الياباني بقدر ما أثر الاهتمام بالتفوق في العوامل المعنوية . وهذه العوامل بالتأكيد يمكن

الاستفادة منها ولكن لا يمكن نقلها واستنساخها ، والاستفادة منها تكون بإدائها وتوجيهها في ظروف البلد ولكن ليس بالخضوع إليها .

ومرة أخرى نشير إلى فكرة فوكوياما ( F.Fukuyama ) في اقتصاديات الثقة وتأكيده على أنه ما زال أماننا الكثير لتتعلم بالدراسة والتحليل والتجربة الميزة التنافسية لرأس المال القيمي والاختلافات الثقافية . ويدلل فوكوياما على ذلك بالإشارة إلى أن نقص الثقة يترجم في الشركات إلى هرمية وتكامل عمودي أكبر ، ففي ألمانيا التي فيها الثقة أكبر مما في فرنسا فإن رئيس العمال يمكن أن يتعامل مع ( 25 ) عاملا من ذو الياقات الزرقاء بينما ينخفض في فرنسا إلى ( 16 ) عاملا . وفي اليابان حسب فوكوياما فإن الثقة تترجم إلى علاقات طويلة الأمد . ومع هذا النمط من العلاقات فإن شركة تويوتا يمكن أن تنتج ( 4,5 ) مليون سيارة بواسطة ( 65 ) ألف عامل بينما جنرال موتورز تنتج ( 8 ) ملايين سيارة باستخدام ( 750 ) ألف عامل<sup>(20)</sup>.

إن نظرة متعمقة للتجربة اليابانية تكشف عن حقيقة أن الثقافة اليابانية بإرثها التاريخي وتجربتها المعاصرة كان لها الدور الكبير فيما تحقق فيها . ولاشك في إن تاريخ أمة يمثل البنية التحتية العميقة للشعور الجمعي الذي يسم تطلعاتها والسلوك المشترك لأبنائها . ففي الماضي وضمن اهتمام اليابانيين بالحضارة الصينية أدخلت الكونفوشية ( Confucianism ) عام ( 420 ) للميلاد إلى اليابان لتولد نمطا من المعتقدات الرسمية ولعموم الشعب يتمحور حول الولاء المقدس للإمبراطور . ليتم في فترة العصور الوسطى ومع مجيء الحكومة العسكرية التي تدعى ( Togugawa Bakufu ) تطوير الكونفوشية الجديدة أو مدرسة كو - تسو ( Ku-Tsu School ) التي أصبحت جاهزة كمجموعة من القوانين والمعتقدات لسلطة توكوجا العسكرية التي أوجدت بدورها البوشيدو ( Bushido ) أي طريقة المحارب / الساموراي . فقد كانت البوشيدو بمثابة مقررا تعليميا في المدونة

الأخلاقية للساموراي ( Samurai's Code ) التي تضم مجموعة من القيم والفضائل بما يجعل البوشيديو ( وهي نتاج ياباني محسن ) بمثابة طريق لمتابعة الفضيلة وبلوغ الكمال السامورائي . ولم يقف الأمر عند هذا الحد بل إن فضائل البوشيديو اجتاحت الحياة العامة في اليابان فأصبحت نموذج للتجار الذين طوروا الشونيندو ( Shonindo ) أي طريقة التجار ، ونموذجاً للحرفيين الذين طوروا الكوجيندو ( Kojindo ) أي طريقة الحرفيين المناظرة البوشيديو في مجالهم .

ويمكن ملاحظة أن اليابان اتبعت نموذج التطور في مرحلتين ، الأولى : إبداع النموذج الخارجي عادة ما يكون ذا مستوى حضاري أعلى للاحتذاء به واستيعاب عوامله وطاقته الدافعة ، كما في إقتباس الكونفوشية من الصين القديمة التي كانت أكثر تطوراً منها حينذاك . والثانية : خلق النموذج الياباني المحسن الذي يتجاوز الأنماط التقليدية ويكون البديل الأكثر ملاءمة لنمط الحياة والثقافة اليابانية كما في تطوير النموذج الياباني في مدرسة كوتسو . وهذا ما فعلته اليابان في عصر مييجي ( Meiji Era ) عام ( 1868 ) حيث النموذج في هذه المرحلة يتمثل في الحضارة الصناعية الغربية فكانت البعثات الدراسية الكبيرة لا وظيفة لها في عصر مييجي إلا نقل أساليب ومفاهيم التحديث والتصنيع من أوروبا إلى اليابان ، وفي نفس الوقت العمل على الاستفادة من السامورائية ( Samuraihood ) لاستيعاب الأنظمة المتقدمة في الإدارة العامة والأعمال والتكنولوجيا . فالمديرون في حملة التحديث في عصر النهضة هم السامورائيون الذين يجتهدون بكل تضحية وبلا كلل من أجل سياسة التصنيع في ظل شعار التحديث في عصر مييجي وهو ( الروح اليابانية المزودة بالمعرفة الغربية ) واعتبار النشاط الصناعي طريقاً مشرفاً لخدمة الوطن ( يلاحظ أن هذه العقيدة هي خلاف الفردية الاقتصادية في الغرب ) .

ولقد توافقت القدرة التصنيعية اليابانية مع بزوغ النزعة العسكرية التوسعية فكانت هناك الحرب الصينية - اليابانية ( Sino-Japanese War ) عام 1895 ،

والحرب الروسية-اليابانية ( Russo-Japanese War ) عام ( 1905 ) ، ثم الحروب الكثيرة في جنوب شرق آسيا والباسفيك بين عام ( 1931 ) حتى نهاية الحرب العالمية الثانية . وفي هذه الحرب الأخيرة بلغت البوشيدو كطريقة المحارب/ الساموراي إلى نهايتها المأساوية في انتحار أعداد كبيرة من الضباط بطريقة الهاراكيري أثر إعلان الإمبراطور قرار الاستسلام وكذلك الطلعات الانتحارية لطيارى الكاميكازي حتى بعد انتهت الحرب<sup>(21)</sup>.

وبعد الحرب الثانية عادت اليابان من جديد لتواجه فجوة حضارية ولتضع نموذجا خارجيا جديدا تمثل في الاقتصاد الأمريكي . فبدأت من جديد في التعلم من الأمريكيين مفاهيم وأساليب الإدارة والتكنولوجيا في أكبر وأوسع عملية نقل حضارة، إلا إن هذا قد تم من جديد بالروح اليابانية المزودة بالمعرفة الأمريكية وكما يقول بيتر دراكر ( P.F.Drucker ) إن مصلحي اليابان ( أقاموا منذ مائة عام مضت عن وعي الثقافة الجديدة المصطبغة بالسلوك الغربي الجديد على قيم يابانية تقليدية وثقافة يابانية تقليدية فالشركة والجامعة اليابانية الحديثة غريبة تماما من حيث شكلها ولكنها استخدمت كحاويات إذا جاز القول للثقافة اليابانية التقليدية غير الغربية<sup>(22)</sup> . وكانت عملية النقل الجديدة بعد الحرب الثانية بمثابة المرحلة الأولى لتنتقل اليابان بعد ثلاثة عقود إلى المرحلة الثانية : مرحلة النموذج المحسن الذي يتطور بقدرته الذاتية بمفاهيمه وأساليبه وأخلاقياته بعد أن ظهرت بجلاء الخصائص الفردية والمتفوقة للتجربة اليابانية .

إن السمة الأساسية للنموذج الياباني الجديد الذي ارتكز على الإرث التاريخي القيمي الياباني من جهة والأشكال الحديثة والمعاصرة للتطور الاقتصادي من جهة أخرى ، تتمثل في هذا الجمع المتميز والمتوازن بين نوعين من العوامل لا يجتمعان عادة ، التوازن بين العوامل الصلبة والناعمة ، التكنولوجيا والإنسان ، الاقتصاد والأخلاقيات ، الكم والجودة ، الاعتمادية والمرونة ، النظام الإنتاجي والزيون ،

التقليد والابتكار ( فيما أسماه بيتر دراكر التقليد الإبداعي )<sup>(23)</sup> ، والوثبة الكبيرة من خلال التفاصيل الصغيرة ، وميزة الضخامة عبر النممة<sup>(24)</sup> ، وهذه السمة الأساسية هي التي جعلت اليابانيين يسمون أساتذة الاثنين<sup>(25)</sup> ( Masters of Twos ) .

ونعرض فيما يأتي لملاحظات أساسية لتوضيح الأبعاد المهمة لأخلاقيات الإدارة في هذه التجربة ، آخذين في الاعتبار أنه في مجال الأخلاقيات رغم ما كتب عنه تظل هناك جوانب منه في كل جماعة بشرية غير قابلة للفهم والإدراك الخارجي من قبل جماعة أخرى وربما هذا يفسر الحيرة والذهول إزاء ما حققته اليابان حتى بعد معرفتنا الواسعة بما حصل وكيف تحقق . ويشير بيتر دراكر ( P.F.Drucker ) عند حديثه عما أسماه ( جودو المقالة ) كاستراتيجية يابانية للوصول إلى قيادة السوق بأقل مجازفة وأكثر نجاحا ، إلى أن اليابانيين في كل مرة ينجحون وفي كل مرة يذهلون الأمريكيين<sup>(26)</sup> .

أولا : المدونة الأخلاقية للساموراي ( Samurai's Code ) : حيث أن هذه المدونة التي تلهم المديرين اليابانيين تتمحور حول مجموعة من الفضائل الأخلاقية مثل : الاستقامة ، الصدق ، الشجاعة واجب الولاء ، الانضباط الذاتي، روح الجرأة ، التأدب ، الشرف ، التضحية بالذات ، والاقتصاد بالإنفاق... الخ . وفي ظروف اليابان الجغرافية ( حيث أن اليابانيين يصفون بلادهم للغير بأنها عبارة عن جزيرة ضيقة وفقيرة بالموارد ومعرضة بسهولة للأعداد والزلازل والحرائق والعيش في حالة الندرة )<sup>(27)</sup> . وفي ظروف اليابان التاريخية وخاصة في فترة ما بعد الهزيمة القاسية في الحرب ، فإن ممارسة هذه القيم تصبح ذات أبعاد وطنية كبيرة كطريق مشرف لخدمة الوطن . فإلى جانب أنها مكنت الشركات من تحقيق مستوى عال من الحماسة في العمل ( حيث يوسم اليابانيون بأنهم يعانون من الإفراط في العمل )

والولاء للشركة التي يعملون فيها ، فإنها ساهمت في إيجاد نمط من الحياة والعلاقات الأسرية داخل الشركة .

ثانيا : العقائد الإدارية اليابانية ( Japanese Managerial Ideologies ) : إن شركات الأعمال اليابانية تعمل من أجل الربح على أساس قوي من المسؤولية الجماعية ( حيال العاملين ) والاجتماعية ( حيال المجتمع ) . فبعد الحرب تأسست عام ( 1946 ) جمعية إدارة الأعمال ( الكيزي دويوكي The Keizai Deyukai ) التي تضم حوالي ( 70 ) ألف من مديري كبرى الشركات اليابانية لوضع فلسفة ومبادئ مناسبة للأعمال في اليابان . وفي عام ( 1964 ) قدمت الجمعية المذكورة اقتراحا باسم ( العقيدة الإدارية في البيئة الجديدة ) أشتمل على التوجيهات الخمسة الآتية<sup>(2)</sup>:

- أ. اعتراف الإدارة بدور الربح في نظام المشروع الخاص .
- ب. تحسين العلاقة الصناعية بشكل يدفع الأفراد على ممارسة قدراتهم الخلاقة في العمل .
- ج. شجب المنافسة الهدامة وخلق جو تنافسي طابعه الانصاف والعدالة .
- د. تحمل القيادات الإدارية لمسؤوليتها حيال المجتمع المحلي عن طريق حل المشاكل الاجتماعية للعلاقات الصناعية .
- هـ. اهتمام الإدارة بالمسؤوليات المباشرة وغير المباشرة تجاه المجتمع ككل .

ورغم الطبيعة غير الرسمية لهذه العقيدة إلا أنها عبرت عن الاتجاهات السائدة في بيئة الأعمال اليابانية التي قللت من أهمية الربح وأبرزت مسؤولية الأعمال حيال العاملين والمنافسين والزبائن والمجتمع ككل . وقد انعكست في ممارسة كثيرة ذات اعتبارات أخلاقية واجتماعية كما هو الحال في أسلوب الاستخدام مدى

الحياة ( المسؤولية حيال العاملين ) ، تشجيع التصدير حيث الفارق بين التصدير والاستيراد يعني توفير الطعام لليابانيين ، وتعظيم الاستثمارات من أجل تجديد المعدات وإدخال التكنولوجيا ( المسؤولية حيال المجتمع ) . وقد قدم بنيامين تريجو ( B.Tregoe ) صورة مسؤولة معبرة عن هذا التوجه مشيرا إلى أن عائد الاستثمار ( ROI ) يساوي الربح ( البسط ) على الموارد المستثمرة ( المقام ) وبينما الشركات الأمريكية وفق نظرة قصيرة الأمد تركز على البسط أي زيادة الربح السريع كمؤشر أساسي في أدائها ، نجد أن اليابانيين يصلون إلى أقصى الربح ( البسط ) في المدى البعيد من خلال زيادة الموارد المستثمرة ( المقام )<sup>(29)</sup> . والنتيجة هي أن الشركات اليابانية تجدد آلاتها بطريقة أفضل ( من خلال هذه الاستثمارات ) بما يحقق زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة وبالتالي أقصى الربح . وهذا ما يفسر حقيقة أن متوسط عمر المصانع هو نصف نظيره في الولايات المتحدة التي يبلغ المتوسط فيها ( 20 ) سنة<sup>(30)</sup> .

ثالثا : الدور الموجه للحكومة : إن الأجهزة الحكومية كانت ولا تزال تمارس دورا أساسيا في دعم الشركات اليابانية . واليوم يتزايد الحديث بإعجاب عن الدور الكبير الذي قامت به وزارة التجارة الدولية والصناعة ( MITI ) والتي يعتبرها البعض المرشد المخطط الفعلي للتطور الياباني والتي تصل قوة باعها إلى خارج اليابان . فهذه الوزارة استطاعت أن تساهم بشكل فعال فيما أصبح يعرف بالجغرافيا الاقتصادية ( Geoeconomics ) فإذا كانت الجغرافيا السياسية ( Geopolitics ) تستخدم القوة الدبلوماسية وفيما بعد القوة العسكرية لتحقيق أهدافها ، فإن الجغرافيا الاقتصادية تتجنب ذلك كله وتستخدم أدوات الدعم الاقتصادي ليس للشركات التي تواجه صعوبات مالية أو أزمات اقتصادية وإنما إلى الشركات المتطورة وتوجيهها لتكون أداة فعالة في تحقيق أهداف السياسة العامة<sup>(31)</sup> . فهي إذن تمارس دورا كبيرا في توجيه الشركات

( غير المباشرة طبعا ) لأهداف قومية كالاكتفاء الذاتي الياباني ودفع التقدم التقني الياباني . كما إن الانضباط والولاء الذين يميزان الشركات اليابانية يساهمان في زيادة تأثير الدور الحكومي من أجل خلق الموازنة بين ربح / مسؤولية هذه الشركات . ومما يلاحظ على الشركات اليابانية أنها أكثر تقبلا لدور الحكومة التوجيهي الذي تعتبره دورا إيجابيا وضروريا في أكثر الأحيان خلافا للشركات الأمريكية الغربية عموما التي تنظر بشك وريبة إلى هذا الدور وتعتبره في أكثر الأحيان ذا تأثير سلبي على الأعمال .

رابعا : ثقافة الشركة ( Corporate Culture ) : لقد طورت الشركات اليابانية ثقافتها الخاصة التي كثيرا ما لجأ إليها الباحثون الغربيون لتفسير التفوق الياباني حيث ثقافة الشركة اليابانية تتميز بأولوية العوامل الناعمة ( لدى باسكال وأوثوس ) أو المثل الثقافية ( Cultural Ideals ) ( كما وردت لدى مستيفن ولراييت S.C.Wheelwright ) أو اللغز الشرقي ( Oriental Puzzle ) كما أطلق عليه تسارمي ( Y.Tsarmi ) . ويمكن أن نشير إلى أبرز خصائص ثقافة الشركة في اليابان والتي تعبر عن أبعاد مهمة ذات علاقة بأخلاقيات الإدارة ، وكالاتي :

أ. أولية التركيز على الإنسان : فمع إن الشركات اليابانية تميل إلى استثمار أموالها في تجديد الآلات والتكنولوجيا الأحدث ، إلا إنها تقوم أيضا بتطبيق الاستخدام مدى الحياة على أكثر من ( 35% ) من العاملين فيها . وهذا ما يفسر لماذا اليابان وهي التي تستخدم أكبر عدد من تأسيسات الإنسان الآلي ( Robot ) لا زالت تسجل معدلات منخفضة للبطالة . في حين نجد أن الشركات الغربية تحت ضغط أجور العاملين العالية كانت تتجه لتطوير التكنولوجيا من أجل إحلال الآلة محل الإنسان . وقد علق أحد المديرين اليابانيين على الطريقة الأمريكية في التعامل مع العامل بالقول ( أنتم الأمريكيون تعاملون



بعضكم بعضا مثل بطاقات آي بي أم ( IBM Cards ) والفرق بينكم هو فقط في موقع النقوب على البطاقة (32). ولعل مما يوضح هذا التركيز على الإنسان هو أن كاورو ايشكاوا (K.Ishikawa) وهو مهندس ، هو الذي اقترح في عام ( 1961 ) تشكيل حلقات الجودة ( Quality Circles ) التي تمثل ممارسة إنسانية بالغة الأثر في تفوق الجودة اليابانية .

ب. ثقافة الربح / الربح : في اليابان الأطراف المختلفة ذات المصلحة بالشركة يتعاملون مع بعض على أساس التعاون وشراكة المصالح ، خلافا للمدخل التقليدي الذي يقوم على تضاد المصالح للأطراف المختلفة وعلى ثقافة ربح / خسارة ( Culture of a Win / Loss ) . وفي هذه الأخيرة فإن الإدارة عندما تسعى لتحقيق مصلحتها ( ربح ) فإن هذا سيكون على حساب العمال ( خسارة ) أو على حساب الموردين في صفقات شراء المواد بأسعار أقل ( خسارة ) أو الموزعين في طلبيات بشروطها ( خسارة ) .. الخ . ولكن في ثقافة الشركة اليابانية فإن هذه الأطراف كلها هم أعضاء في مركب واحد ويرتبطون بعلاقات تعاون طويلة الأمد من خلال ثقافة ربح / الربح ( Culture of a Win / Win ) . وفي ظل هذه الثقافة فإن ما تحققه الإدارة من نجاح ( زيادة حجم الفطيرة ) سيؤدي إلى مكافآت أفضل للعمال وقدرات أكبر للشركة لتقديم المعونة الفنية والمالية للموردين والموزعين عند الحاجة ( أي زيادة حصة كل طرف من هذه الفطيرة ) .

ج. التأكيد على الجماعة : أن الكلمة اليابانية ( Wa ) تعني التناغم ، والثقافة اليابانية في الشركات تدعم روح التناغم ( Wa Spirit ) . وهي خلافا للثقافة الغربية عموما والأمريكية بشكل خاص ، تركز على الجماعة ( الفريق ) أكثر مما تركز على الفرد ، على التفاعل السلوكي أكثر من الاستقلال والعزلة ، وعلى المسؤولية الجماعية أكثر مما تركز على المسؤولية الفردية .. الخ وهذا ما يجعل

الجماعة وسيلة تكامل وترابط من أجل الولاء والتمسك بقيم الشركة لدى الأفراد ويشير باسكال وزميله إلى أن الغربيين يجاهدون لتطوير ذاتيتهم وهويتهم المتميزة والاحتفاظ بها مستقلة في مواجهة ما يغزوها من مؤثرات ، أما اليابانيون فيميلون إلى تطوير هوية ذاتية شاملة تضم الفرد والمقربين منه<sup>(33)</sup>. لهذا نجد أن الفرد الياباني يكون في حالته الطبيعية عندما يكون متناغما مع شركته في حين أنه عندما يمر بمشكلة في علاقته بشركته فإنه يحس بأزمة شديدة من الألم النفسي ويعبر عنه بالقول بأنه لا يشعر بالانتماء الذي يعني الانتماء إلى الجماعة والشركة .

إن كل هذه الخصائص بقدر ما ساهمت بكفاءة في التفوق الياباني ، فإنها ساهمت في خلق بيئة الأعمال في عمل وممارسة الشركات اليابانية . وهكذا فإن هذه التجربة المتميزة كشفت بعمق حقيقة أن التطور الاقتصادي ليس بالضرورة قرين الانتهاكات الأخلاقية والآثار الاجتماعية السلبية التي يجب تحملها من قبل هؤلاء الذي يسعون لتحقيق هذا التطور .

ومع كل هذه الخصائص التي ترافقت مع هذه التجربة التي لا زالت تحظى بالاهتمام والدراسة والتحليل نظرا لعوامل القوة العديدة التي تمتعت بها والتي مكنت اليابان من أن تصبح وخلال عقود قليلة قوة اقتصادية عظيمة ، فإن هناك مأخذ وجوانب سلبية ظهرت في هذه التجربة وبعض هذه المأخذ قد يتفاقم في المستقبل . ويمكن أن نشير لها فيما يأتي :

أولا : من السمات السلبية التي ينتقد عليها اليابانيون هي النزعة العدوانية في المنافسة مع الآخرين ، وهذه النزعة أدت إلى أن يتنافس اليابانيون منافسة حادة في حدودها القصوى التي لم تعد تؤذي المنافسين فقط وإنما تؤذي الشركات اليابانية نفسها . فالشركات اليابانية كما يعترف الياباني كوروساوا ( K.Kurosawa ) تتوسع في أسواق الدول الأخرى بتوريد السلع رخيصة وجودة عالية بطريقة غازية

( Invasive Manner ) وأنشطة التدمير البيئي الأناني وتصدير التلوث<sup>(34)</sup>. ومن جهة أخرى فإن هذا النهج الياباني في غزو الأسواق أخذ يؤدي الشركات اليابانية التي بالغت فيه . ففي ظل التنوع الأقصى في المنافسة القائمة على الوقت قامت ماتسوشيتا بتقديم ( 220 ) نوعا من التلفزيونات ، وهذا التنوع بقدر ما كان يربك الزبون ويتطلب وقتا أطول منه للاختيار ويستلزم رفوفا طويلة للعرض ، فإنه يستنزف طاقة الشركة في تنويعات لا متناهية خاصة وإن ( 10٪ ) منها فقط كان يباع بشكل جيد ما اضطر الشركة إلى تخفيض عدد الأنواع إلى ( 62 ) نوعا<sup>(35)</sup>.

ثانيا : إن اليابان تواجه بهذا القدر أو ذاك انتهاء ( عصر التقليد ) الذي اعتمدت عليه في الحصول على الأفكار الأولى والحركة الأولى في التطور من الآخرين لتعمل بسرعة أكبر من الآخرين لتحويلها إلى منتجات تضمن لها ميزة تنافسية في مرحلة التطبيق والتطوير . وهذا ما أخذ يضع اليابان أمام حاجة ملحة للدخول في مرحلة تطوير البحوث الأساسية التي تمثل الأساس في خلق وابتكار التكنولوجيات والمجالات الجديدة . والإشارات واضحة في هذا المجال ففي مؤتمر طوكيو الاقتصادي الذي عقد في نيسان (1986) أعلن عن خطة الإنسان العصري الموجهة لتعزيز الأبحاث الأساسية في الذكاء الصناعي والتقنية الطبية والمواد الجديدة ومصادر الطاقة المختلفة ، وهناك أيضا مشروع سيجما الوطني لإنتاج برمجيات ذات عالمية المستوى . كما أن الشركات اليابانية أخذت تفتح مختبرات للبحوث الأساسية من أجل تحقيق حافة المنافسة مع الغرب وخاصة مع الولايات المتحدة في هذا المجال ، وأيضا لمواجهة مشكلة ضعف الإبداع طويلة الأمد في مجال الأبحاث الأساسية في اليابان التي يميزها نقص العلماء ذوي الأفكار الأصلية خلاف لتفوقها بالمهندسين ذوي المهارات التطويرية والإنتاجية<sup>(36)</sup>.

ثالثا : أخيرا من المتوقع أن تكون اليابان أكثر من أي وقت مضى مرشحة لدفع التكاليف الإنسانية لنجاحها الاقتصادي . فإذا كان الثمن الذي دفعته في الفترة

الماضية تمثل في " الموت من فرط العمل " فإن اليابانيين يبدون الآن أكثر ميلا إلى الفراغ والاسترخاء . كما أن معدل انفصام العلاقات الزوجية في تصاعد وكذلك أمراض الضغط وحالات الإدمان على الكحول والانهيال والانتحار . وفي العمل يتقلص ولاء العاملين واستعدادهم للعمل مدى الحياة في شركة واحدة .

وكل هذا سيعني بشكل أو بآخر الظهور القوي لمشكلة الأخلاقيات التي على الشركات والجهات الحكومية مسؤولية مواجهتها بعد إن انتهت فترة طويلة نسبيا كان فيها اليابانيون منهمكين في بناء تجربتهم في مواجهة الآخرين وعليهم أن يواجهوا خيارات جديدة للتمتع بما حققوه بالعلاقة مع ظروف جديدة وأجيال جديدة غير أجيال ما بعد الحرب وذات تطلعات وإهتمامات قد لا تكون مماثلة أو حتى قريبة من تلك الصور النمطية للفرد الياباني المألوفة .

#### 4-4- أخلاقيات الإدارة في التجربة العربية

إن الكتابة في موضوع الإدارة العربية بشكل عام وأخلاقيات الإدارة بشكل خاص لازال بحاجة إلى مزيد من الدراسة والتحليل . ومع أن البعض قد يعترض منهجيا على استخدام المصطلحات والمفاهيم على المستوى العربي كالإدارة العربية وأخلاقيات الإدارة العربية على أساس أنه في الممارسة لا يوجد إلا الإدارة على مستوى الأقطار العربية التي تتسم بالإختلاف والتباين التي قد تبدو للبعض أكبر وأوسع من التشابه والتماثل فيما بينها . كما أن هذا الاعتراض له أهمية في عدم التسرع في المعالجة وضرورة عدم القفز على الظروف الخاصة بكل قطر من أقطارنا العربية ، إلا أن هذا الاعتراض لا يمكن أن يكون سببا مانعا للدراسة والبحث أولا وللعمل من أجل تطوير المفاهيم والأسس المشتركة للإدارة العربية ثانيا . كما أننا نستخدم مصطلحات مثل الإدارة الأمريكية وأخلاقيات الإدارة الأمريكية مع علمنا أن الولايات المتحدة تمتد على مساحة أكبر بكثير من مساحة الوطن العربي وفيها من التنوع في القوميات والأقليات والثقافات ما يفوق نظائرها

ففي الوطن العربي ، كما يوجد فيها من المدارس والاتجاهات الإدارية ما يتجاوز بكثير الاختلافات والتتويجات في مفاهيم وأساليب الإدارة في أقطارنا العربية . مع ملاحظة أن عصرنا آخذ بالتحول إلى المجموعات الإقليمية الاقتصادية حتى بين القوميات والكيانات ذات الجذور والأصول المتباينة مع أرث تأريخي من حروب طويلة وقاسية كالمجموعات الأوروبية .

كما إن أخلاقيات الإدارة العربية تجد في التراث والتاريخ العربي وفي المقدمة منه الإسلام دين العرب المشترك من جهة وظروفهم الحالية التي تتسم بالمستويات المتماثلة والمتقاربة من التطور الاقتصادي والاجتماعي والإداري من جهة أخرى ، عوامل مشتركة شديدة التأثير في معتقدات وقيم المديرين وتصرفاتهم الإدارية . وإن المديرين العرب قد يكونون نفسيا أكثر ميلا إلى تبادل خبراتهم وتجارتهم مع بعضهم خاصة ما يتعلق بأخلاقيات الإدارة أكثر من تبادل هذه الخبرات مع التجارب الأخرى . وفي هذا المجال بشكل خاص تقوم المنظمة العربية للتنمية الإدارية بدور هام ضمن اهتماماتها ببلورة وتطوير التجربة العربية في الإدارة .

وفي هذا السياق من الإهتمام ومن أجل تقديم رؤية أكثر شمولاً فإن السؤال الذي نطرحه هو : ما هي ملامح وخصائص الإدارة العربية في تجربتنا المعاصرة؟ وللإجابة نشير إلى أن الإدارة العربية لازالت في مرحلة التمثل والبلورة للنظم والمفاهيم والأساليب في إطار بعدين وأكاد أقول مشكلتين هما :

البعد الأول : ويتمثل في التقليد والنزوع إلى الماضي نحو تجربتنا العربية الإسلامية حيث كان العرب لعدة قرون منذ فجر الإسلام هم الذي يقودون ويطورون ويبتكرون ويقصدهم الآخرون من أجل التعلم والاستزادة . ورغم أهمية هذا البعد إلا أن مشكلة الانقطاع على الأقل منذ سقوط بغداد على يد هولاكو عام (1258) حتى عصرنا الحديث أوجد مشكلة حقيقية لا مجال لتجاهلها ببساطة . وإنما لابد من التعامل مع هذا التراث بروية وطريقة جديدة لازال العرب بحاجة حقيقية لإيجادها

ليس فقط لتوظيف هذا التراث في خدمة حاضرهم ، وإنما — وهذا هو الأهم لكي يدركوا خصائصهم المتميزة كمزايا وعناصر قوة في حياة وقيم كل مجموعة حضارية في إطار العلاقة مع الجغرافيا والتاريخ .

لهذا فإن التاصيل في هذه الرؤية والتعامل معها بمنظور جديد تتطلب الابتكار والتجديد أو على الأقل ما يمكن تسميته بالتأصيل الابتكاري أو ما يوازي تعبير التقليد الابتكاري حسب تعبير بيتر دراكر . ورغم ما في هذا التعبير الأخير من تناقض ظاهري إلا أنه يمكن أن يجمع التقليد أو التأصيل — التراث والمنظور الجديد — الابتكار .

السبع الثاني : ويتمثل في التحديث الذي يقترب لدى الكثيرين من صيغة صعبة القبول تتمثل بالتغريب . حيث أن الإدارة العربية في جانبها الأساسي تبدو في مرحلة تمثل واستغراق في مفاهيم وأساليب نمط الإدارة الغربية . ومع التأكيد على أهمية التفاعل ما بين التجارب كقاعدة فإن هذا لا يلغي حقيقة أن التفاعل على قاعدة التنوع في التجارب هو الدرس المستفاد من التجارب الكثيرة في النصف الثاني من القرن العشرين سواء في التجربة اليابانية أو تجربة النمر الآسيوية والتجربة الصينية وغيرها مما سيظهر في العقود القادمة وبالتأكيد ستكون التجربة العربية من بينها . ولا شك في أن التغريب هو تقليد من نوع آخر أكثر إيذاء لأنه يواجه الفجوة مع الآخرين بطريقة تعقب الآخرين مما يبقى على الفجوة بالاستمرار .

وكما يكون التقليد مؤنثا حينما لا يرتبط برؤية وطريقة جديدة للوصول إلى الخصائص المتميزة ، كذلك يكون التغريب مؤنثا حينما لا يكون تفاعلا حيا على أساس هذه الخصائص المتميزة وتعزيزها . الواقع أن الإدارة العربية في إطار هذين البعدين تتجانبها عوامل عديدة لابد من تشخيصها ليتسنى لهذه الرؤية أن تجد أرضيتها القوية ، وهذه العوامل هي :

أولا : الفترة الاستعمارية التي قامت على المركزية الشديدة : وقد مثلت هذه الفترة تركة ثقيلة جعلت الدولة الوطنية في كل قطر عربي تقوم على هذه المركزية بطريقة لا يمكن إلا أن تفرز بيروقراطية وأجهزة إدارية ضخمة ومعقدة وتضخم وظيفي وإتكالية لدى المواطنين في أن تقوم الحكومة بكل شيء . ولعل هذا ما أدى إلى أن تكون حتى المبادرة بالمشروعات الجديدة هو من مسؤولية الحكومة التي تقوم بإصدار القرارات الخاصة بالتنمية الصناعية وتشجيع الاستثمارات . ولقد ورثت الشركات الخاصة الكثير من أشكال وأساليب الإدارة المركزية من المؤسسات الحكومية ، خاصة وإن الكثير من هذه الشركات الخاصة قام بتأسيسها أفراد سبق لهم أن عملوا في المؤسسات الحكومية ! .

ثانيا : الموروثات الاجتماعية السلبية : رغم أن التطور الاقتصادي والاجتماعي قد تحقق في قطاعات كثيرة من مجتمعاتنا العربية ، إلا أن الكثير من القيم والعادات وأنماط السلوك السلبية لازالت تسود قطاعات واسعة أيضا من هذه المجتمعات : كالعشائرية والقبلية والولاءات الضيقة والمحسوبية والمحابة والوساطات وإستغلال النفوذ السياسي والإقتصادي والاجتماعي أو بسبب الرشوة والفساد<sup>(37)</sup>.. الخ .

ثالثا : عدم الاستقرار التشريعي والإداري : أن أغلب أقطارنا العربية تقلبت من حال إلى حال ومن توجه اقتصادي - إداري إلى توجه آخر . فمن تأميم إلى الخصخصة ، ومن مسؤولية الدولة عن التنمية القومية الشاملة إلى مسؤولية عن الصناعات الإستراتيجية ومن ثم إلى مسؤولية الدولة عن القطاعات التقليدية فقط . ومن السوق الموجهة بضوابط الصارمة إلى السوق المفتوحة والمناطق الحرة . وما ارتبط بذلك من محاولات تجريبية في الإدارة والتنظيم للوزارات والمؤسسات والشركات العامة ، ومن ثم إعادة التنظيم عند تحويلها إلى شركات خاصة وهذه الأخيرة بدورها تواجه تشريعات وقوانين مستمرة تتراوح بين وضع القيود من أجل التنظيم ورفع القيود من أجل إعادة التنظيم . ولا شك في أن كل هذا يوجد مناخا

قلقاً وغير مستقراً لا يسمح بالتراكم للخبرات ولا تأصيلها أو ترقيتها أو الابتكار فيها .

رابعا : مشكلة الكفاءة : إن السمة الغالبة على الإدارة تتمثل في ضعف الكفاءة حتى يبدو أن الإدارة العربية أخذت تميل أكثر فأكثر نحو الارتباط بالشركات العالمية من أجل الحصول على الخبرات الإدارية والتنظيمية بنفس الطريقة التي تحصل فيها من هذه الشركات على الآلات والمواد وقطع الغيار . ويمكن أن نشير إلى أنه ليس ثمة شركة عربية واحدة ( سواء كانت شركة عامة أو خاصة ) تظهر ضمن أكبر ألف شركة في العالم التي تظهر في مجلة ( Business Week ) الأمريكية والتي تضم ( 42 ) شركة من الدول النامية<sup>(38)</sup>. ولقد أشار أحد الكتاب العرب في معرض نقده للإدارة العربية إلى ست مظاهر سلبية نجدها مهمة في الكشف عن أبعاد مشكلة الكفاءة<sup>(39)</sup>:

- الاهتمام بالجزئيات أكثر من الاهتمام بالكليات .
- تفضيل الإنجاز السريع على التأمل والتخطيط .
- ابتكار عند حدود الفكرة وعدم الربط بالتطبيق .
- النزعة الفردية لا الجماعية .
- التذكر لا التوثيق .
- التفكير في الأزمة لا الفرصة .

ولاشك في إن الكثير من هذه الأبعاد وأبعاد أخرى تصح على الإدارة العربية وعقلها الإداري إلى أننا نرى أن جميع هذه الأبعاد هي تجليات لضعف أو نقص في المدير — العقل الاستراتيجي العربي الذي يستطيع أن يقدم الرؤية الاستراتيجية الفعالة والقابلة للتطبيق سواء على مستوى الإدارة العربية ، أو على مستوى الإدارة في القطر الواحد ، أو على مستوى قطاع من القطاعات أو على مستوى الشركة في هذا القطاع أو ذلك وبما يحقق الاستفادة من الإمكانيات المتاحة في البيئة والسوق



العربية وتوجيهها وفق هذه الرؤية المتقدمة نحو الأهداف المشتركة للتجربة العربية في الإدارة .

ولابد من التأكيد على أن الإنجازات العظيمة كالتي تحتاجها الإدارة العربية لابد لها من قوة عظيمة نجدها في طرحنا هذا في المدير - العقل الاستراتيجي ( Strategic Manager-Mind ) الذي يجسد الرؤية والنموذج في ظروفنا الحالية. لأننا نعتقد أن الإدارة العربية تمتلك في إمكانات وتجارب أقطارنا المختلفة كل مقومات التجربة الخلاقة التي لابد من العامل - المحرك الحقيقي القادر على جمع وتوجيه هذه المقومات نحو الأهداف الصحيحة سواء على مستوى الشركة أو القطاع أو القطر أو المجموع العربي . مؤكدين حاجة كل تجربة كبيرة إلى عاملها - المحرك . ولنتذكر الحاجة إلى العامل - المحرك في النموذج البروسي في عام 1870 الذي سرعان ما قامت به هيئة الأركان البروسية التي أنجزت الوحدة الألمانية . والعامل - المحرك في الأعجوبة اليابانية ( Japanese Miracle ) الذي مثلته وزارة التجارة الدولية والصناعة ( MITI ) التي لعبت في النموذج الياباني نفس دور هيئة الأركان في النموذج البروسي كما كشف ذلك تشالمرز جونسون ( C.Johnson ) في دراسته التي حملت عنوانا معبرا ( وزارة التجارة الدولية والصناعة والأعجوبة اليابانية )<sup>(40)</sup>.

ومن المؤكد أننا لا نعني بالمدير - العقل الاستراتيجي هو هذا المدير أو ذاك في هذه الشركة أو تلك وإنما هو جميع هؤلاء الأفراد اللامعين في كل الأقطار العربية وشركاتنا الذي يضعون أيديهم بحرص على أهدافنا وعيونهم المفتوحة من أجل إنضاج رؤية وتجربة عربية في مجال الإدارة للنهوض بمسؤوليات عظيمة في هذه الظروف الصعبة من المنافسة والبحث عن المزايا حتى في آخر حبة قمح في الصندوق .

إن المدير العقل الاستراتيجي في رؤياه الفعالة والقابلة للتطبيق لابد أن يراعي ثلاثة جوانب أساسية :

أولا : الخصائص العربية المتميزة : وهذه الخصائص هي مخزون القيم والمزايا في الشخصية والبيئة العربية التي يجب امتلاك القدرة على فهم هذا المخزون وتوظيفه ليكون ميزة تنافسية حقيقية في الإدارة العربية وفي المنافسة مع التجارب الأخرى في ظل العولمة الآتية لا محالة إلى كل الأسواق والمناطق .

ثانيا : اعتماد الرؤية الإستراتيجية على تحقيق الكفاءة في العوامل الصعبة المشتركة في التجارب المختلفة سواء بالترجيح أو بالوثبات . إن الهياكل المرنة والنظم الأكفأ والتكنولوجيا الأحدث عوامل متاحة في قسمها الأكبر للجميع في ظل تعدد التجارب المتقدمة . ويجب أن نلاحظ أن سوق هذه العوامل الصلبة تتضاءل فيه إمكانات الإحتكار وتكاد الشركات العالمية سواء كانت أمريكية أو يابانية أو أوربية تتماثل في الهياكل والنظم والتكنولوجيا ، في حين أن عوامل التفوق أصبحت تتركز في مجال البحث والتطوير وبشكل خاص في الإبتكار ( Innovation ) . وإن كانت التجربة اليابانية وتجربة النمو الآسيوية كشفت عن إمكانات كبيرة في مواجهة الإبتكارات التي تتم هناك من خلال الإستيعاب السريع لأية إبتكارات جديدة يمكن أن تحدث في مكان . ولقد أدت هذه التجارب في هذا المجال إلى الإهتمام بفكرة التعلم من الآخرين وخاصة من المنافسين وإلى إيجاد عقبة (لم يخترع هنا : NIH ) بعد أن أصبح الإبتكار في مكان مصدرا لمنتجات في مكان أيضا . لتظل المزايا تأتي من العوامل الأخرى وفي مقدمتها العوامل الناعمة .

ثالثا : اعتماد الرؤية الإستراتيجية على تحقيق التميز في العوامل الناعمة التي تختلف من تجربة لأخرى ، وفي هذه العوامل نجد أن المجتمعات العربية ذات مزايا قوية يمكن توظيفها بفاعلية . فالقيم والأخلاقيات والالتزام بالكلمة وحفظ الماء الوجه

وغيرها الكثير مما يمثل العوامل الناعمة قادرة على إيجاد وتكوين أسس إقتصاد وإدارة الثقة في التجربة العربية .

وفي إطار ذلك يمكن أن نتحدث عن ملامح وخصائص أخلاقيات الإدارة ومجالات تطورها في التجربة العربية بإيجاز من خلال ما يأتي :

أولا : أن الإسلام هو مصدر أساسي لأخلاقيات الإدارة في التجربة العربية ، وهو يقدم أساسا أخلاقيا قويا في الأمر المعروف والنهي عن المنكر بكل أشكالهما وصورهما التي تعني مصلحة المجتمع وأطراف المصلحة الأخرى .

أن القرآن والسنة كما يفترض في حياة العرب المسلمين هما المدونة الأخلاقية لشركاتنا ، وإن كانت السنة هي جزء من هذه المدونة مضاف إليها برامج تدريب عملية من أجل توضيح المبادئ الأخلاقية للقرآن عبر أقوال وأفعال النبي محمد ( ص ) ونمط حياته .

إن الإسلام شأنه شأن الأديان السماوية الأخرى يتطلب الربط العضوي بين مطالب الدنيا ومطالب الآخرة . ومطالب الدنيا هي أقرب إلى المادة وبالتالي إلى الأعمال والعمارة وتعظيم الثروة بناء زينتها بالمال والبنين وكل ما يبقى الإنسان على الأرض . في حين أن مطالب الآخرة هي أقرب إلى الروح وبالتالي هي أقرب إلى الإيمان الذي يتجه إلى السماء ومن كلا الخيارين الأساسيين يتكون المزيج الفريد للإيمان الإسلامي في التوجيه القرآني ( وابتغي فيما آتاك الله الدار الآخرة ولا تنسى نصيبك من الدنيا ) ( الآية 77 سورة القصص ) وفي قول الإمام علي ( كرم الله وجهه ) ( إعمل لدنياك كأنك تعيش أبدا واعمل لآخرتك كأنك تموت غدا ) .

### \* المسجد والسوق

إن غاية الأعمال هي السوق الذي يموج بكل ما هو تجاري ومالي وصراعات وتضارب مصالح . وفي الإسلام فإن المسجد هو ( السوق العبادي ) الذي يعيد تهدئة السوق ونوازعه المادية وإثرائه بالقيم الروحية والأخلاقية . لهذا لابد من فهم المسجد في إطار أخلاقي لأغراض أخلاقيات الإدارة . حيث أن المسجد بشعائره الصلوات الخمس وبشكل خاص صلاة الجمعة ( التي يشارك فيها المسلمون بأعداد غفيرة ) ، تمثل إعادة تأهيل روحي - أخلاقي ، عالي التأثير وبشكل دوري مما يعظم من كفاءة التأثير لصالح الأخلاقيات . لهذا ففي حياتنا العربية الإسلامية لا معادل فعال للسوق ، وقوته إلا المسجد ، وعادته .

إن أخلاقيات الإدارة الإسلامية ذات بعدين أساسيين الأول : أنها تتمحور حول الإيمان بالدرجة الأولى وهذا ما يتمثل بالنوايا عند العمل : هل هي لوجه الله أم لا ، هل هي لوجه الخير أم الشر ، وهل هي من أجل الحق أم الباطل . وهذا ما يعبر عنه الحديث الشريف ( إنما الأعمال بالنيات ) .

والثاني : أنها تتطلع إلى النتائج أيضا ، وهذا ما يعبر عنه بأجر المجتهد الذي له أجران إن أصاب ( أي حقق النتيجة الأفضل ) وله أجر إذا أخطأ ( النتيجة السلبية ) . لهذا فإن التمييز بين هذين البعدين رغم التداخل بينهما لابد من إن نجده في الآخرة ( البعد الأول ) والدنيا ( البعد الثاني ) . وأن مسؤولية الإنسان تكمن في الاثنين على الأقل من أجل إعطاء البعد الغائي للخلق . وإذا كان البعد الأول يتطلب أن يكون العمل ذا بعد روحي ، فإن الثاني يتطلب أن يكون ذا بعد أخلاقي يرتبط بإغناء حياة الأفراد وإثراء رفاه المجتمع . وفي هذا البعد الأخير تبرز قيم العمل التي تثري الحياة الفردية والاجتماعية . وفي مسح أجري في ثلاثة دول إسلامية هي السعودية والإمارات و الكويت ، تم تحديد عبارات حول أخلاقيات العمل

الفصل الرابع : أخلاقيات الإدارة في بعض التجارب الإدارية

الإسلامي مع سلم درجات ليكرت الخماسية ، وكانت الإجابات كما مبين في الجدول رقم ( 1-4 ) .

الجدول رقم ( 1-4 ) : متوسطات أخلاقيات العمل الإسلامي في السعودية ، الإمارات ، والكويت				
	قيم العمل	السعودية (N=117)	الإمارات (N=163)	الكويت (N=762)
1	الكسل رذيلة	4.66	4.53	4.57
2	إتقان العمل فضيلة	4.62	4.66	4.72
3	منافع العمل للطيب للفرد والآخرين	4.57	4.59	4.74
4	العدل ورحابة الصدر في العمل شروط ضرورية لرفاه المجتمع	4.59	4.60	4.57
5	الإنتاج بأكثر من الكفاف الذي يلبي بالحاجات الشخصية يساهم في رفاه المجتمع	3.71	4.23	4.62
6	المرء يجب أن ينجز العمل بالفضل ما لديه من مقدرة	4.7	4.68	4.72
7	العسل ليس غاية في حد ذاته وإنما وسيلة لإثراء انمو الشخصي و العلاقات الاجتماعية	3.97	4.01	4.15
8	الحياة ليس لها معنى بدون العمل	4.47	4.54	4.46
9	وقت فراغ أكبر جيد من أجل المجتمع	3.08	2.76	2.48
10	العلاقات الإنسانية في المنظمات يجب أن يتم دعمها وتشجيعها	3.89	4.00	4.64
11	العمل يمكن الإنسان من السيطرة على الطبيعة	4.06	4.18	4.17
12	العمل الخلاق مصدر للسعادة والانجاز	4.60	4.60	4.70
13	أي شخص يعمل فإنه على الأرجح يتقدم في الحياة	3.92	4.14	4.01
14	أن العمل يمنح المرء فرصة أن يكون مستقلا	4.35	4.45	4.48
15	الشخص الناجح هو الذي يلتزم بمواعيد العمل	4.17	4.43	4.26
16	إن المرء يجب أن يعمل على الدوام بجد للإبقاء بمسؤولياته	4.25	4.44	4.51
17	أن قيمة العمل تشق من الثواب وليس من النتائج	3.16	3.65	3.77

إن تجربة الإدارة الإسلامية ومنذ البدء كانت تقوم على أسس أخلاقية في نظام الحسبة الذي هو نظام الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في مجالات العمل والنشاطات المختلفة . وواجباتها مثل : الموازين والمكايل ، المزروعات ، المعدودات ، المفاسد في الصناعة ، الأثرية ، السياحة ، الأسعار<sup>(41)</sup>. ومع ذلك فإن الفترات التاريخية التي مر بها العرب منذ قرون عديدة وصولاً إلى المرحلة الاستعمارية وما أعقبها ، عملت بشكل متراكم على خلق هوة واضحة بين الإسلام كقيم والمسلمين كسلوك ، بين الإسلام كحالة أخلاقية مثالية تؤمن بها ونتطلع إليها والمسلمين كحالة واقعية ابتعدت بهذا القدر أو ذلك عن نموذجها المثالي تحت وطأة الظروف الحالية وتحديات التجارب الإدارية المتقدمة الأخرى التي تسعى إلى فرض نماذجها الخاصة في الممارسة الإدارية . وفي العمل اليومي للمديرين فإن الالتزام الأخلاقي ( وكذلك الانتهاكات الأخلاقية ) في القرارات والممارسات الإدارية قدر علاقتها بالإسلام ، يمكن النظر إليه من جانبين أساسيين هما :

أ - الإيمان بالقواعد الأخلاقية التي جاء بها الإسلام حيث الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ، المدير قوة أخلاقية وراع مسؤول ، والتقوى والصلاح إلى آخر ما يوصي به الإسلام . وهذا الجانب وثيق الصلة بالنوايا وداخل الإنسان وبالتكوين والذهني للفرد - المدير .

ب - مدى الانسجام بين ما يؤمن به المديرون من القواعد الأخلاقية التي مصدرها الإسلام وسلوكه الإداري . فعندما يقوم المدير بالعمل في شركته فلا بد أن يكون هذا العمل وفقاً لما يؤمن به وهذا هو الأصعب لأنهم في هذه الحالة سيواجهون بيئة الأعمال ومعايير الربح والمنافسين وضغوطهم والسوق ومتغيراته والحركة السريعة في الإدارة والعمل إضافة إلى المنافسين الإقليميين والدوليين الذين قد لا يعملون وفق نفس المبادئ وما تتطلبه من التزامات أخلاقية مكلفة في أكثر الأحيان . والواقع أن هذه المجال هو الذي يمثل التحدي الأخلاقي الأصعب

والأخطر في أخلاقيات الإدارة العربية بالعلاقة مع مصدرها الأساسي الإسلام ، مما يتطلب جهدا علميا وخلاقا من المديرين من أجل التعامل مع هذه التحديات بشكل أفضل . ولا بد من تأكيد على أن الابتكار لا يمكن أن يقف عند بوابة التكنولوجيا والعوامل المادية ، وإنما هو يمتد أيضا العوامل الناعمة فيما يمكن تسميته بالابتكار الاجتماعي . ولا شك في أن المدير - العقل الإستراتيجي الذي يجد في العوامل الناعمة ميزته الطويلة المدى لا بد أن يجد أن من مسؤوليته يضطلع بهذا الدور من أجل الإنسجام بين الأهداف والأخلاقيات . ولما كان الإسلام هو الذخيرة الأخلاقية الحية والمتجددة في حياتنا العربية فإنه يمكن أن يقدم المصدر الأخلاقي الأساسي في أية محاولة جدية لصياغة مدونة أخلاقية للإدارة العربية وكذلك في أية محاولة لخلق وتدعيم اتجاهات قوية نحو قيم وقواعد الإدارة والعمل الأخلاقية في شركاتنا العربية .

ثانيا : إن الإدارة العربية من الناحية العملية في الشركات العربية لا زالت تمر بمرحلة أولوية الكفاءة على أخلاقيات الإدارة . فالشركات العربية كما يبدو جليا لا زالت مشغولة بتحقيق الكفاءة لأن السمة الأكثر بروزا في هذه الشركات ( وكذلك في المؤسسات الحكومية ) هو تدني مستوى الكفاءة بما لا يقارن مع التجارب المتقدمة في الدول الصناعية التقليدية والجديدة ( في جنوب شرق آسيا ) وكذلك التجارب الأخذة في التطور السريع كالصين والمكسيك والبرازيل . ومن الضروري ملاحظة أن أخلاقيات الإدارة في التجارب المتقدمة التي عرضنا لها كانت تركز على مشكلة التعارض بين المصالح والأخلاقيات ، بين الكفاءة الاقتصادية والاعتبارات الأخلاقية . وإن تركيز هذه التجارب في ظل تعظيم الربح على الكفاءة إلى أقصى الحدود ساهم في خلق مشكلة أخلاقيات الإدارة . إلا أخلاقيات الإدارة في التجربة العربية تواجه مشكلة أخرى تتمثل في التخلف أو الضعف الإداري وشيوع القيم السلبية والمعوقة والفاصلة التي تعكس هذا التخلف

مما يعطي الكفاءة حتى بمفهوم الضيق معنى إيجابيا نسبيا من الناحية الأخلاقية ، لأن التأكيد على الكفاءة في مواجهة التخلف الإداري وصورة وقيمه في المحاباة والفساد الإداري ( Administrative Corruption ) سيعطي ضمنا التأكيد على الجدارة في الإدارة والعمل والعدالة في توليها والفصل الرشيد بين مصالح الشركة ومصالح الأفراد لتكون الشركات في وضع أفضل من حيث حماية مواردها وفي وضع أفضل من أجل المساهمة في حماية وتطوير مجتمعها ( مصلحة المجتمع بقدر معين ) مقارنة بالمحسوبية والمحاباة وإساءة الإستخدام النفوذ والسلطة الإدارية ( مصلحة فردية أو فئوية ) . ويمكن أن نؤكد على أنه من الناحية النسبية ( ونؤكد على النسبية ) يكون الخلل الأخلاقي في حالة أولوية الكفاءة ( كالذي نجده في التجارب المتقدمة ) عند عدم مراعاة الاعتبارات الأخلاقية أقل ضررا من حالة عدم الكفاءة في التخلف الإداري وصورة وقيمه الخاصة . وذلك لأن الحالة الأولى تكون المشكلة الأخلاقية مشكلة أفراد في ظل سلطة قوية للقانون ( كصورة من صور الكفاءة ) ، أما في الحالة الثانية فإنها ستكون مشكلة بيئة وجماعات في ظل قانون لا زال نفوذ الأفراد وعلاقتهم تؤثر فيه بهذه الدرجة أو ذاك في كل قطر . ومع ذلك فإن المدير - العقل الاستراتيجي لا بد أن يلاحظ ببساطة أن المطلوب هو الموازنة ما بين الكفاءة والأخلاقيات ما دام المخزون الأخلاقي متاحا وقابلا للتطوير والإستخدام في العمل والإدارة .

ثالثا : انسجاما مع تحليلنا في الفقرة السابقة فإن القانون ( بوصفه الحد الأدنى الأخلاقي ) كان ولا يزال يمثل المنحنى الأخلاقي البارز الذي يوجّه القرارات والممارسات الإدارية في شركائنا العربية . والواقع في ظروف التخلف الإداري بصوره وقيمه ، فإن توسع دائرة القانون يمثل ضرورة أخلاقية وألوية الامتثال له يمثل ضرورة أخلاقية . فالقانون في هذه الحالة يمثل مرتكزا إداريا قويا ( من حيث الكفاءة ) وإنسانيا ( من حيث الأخلاقيات ) في مواجهة التخلف الإداري



وصوره وقيمه السلبية في المحسوبية والمحاباة والفساد . فالإدارة الأخلاقية في هذه الحالة هي الإدارة القائمة على المساءلة وإن القانون هو الأكثر قدرة على فرض هذه المساءلة بموضوعية وعدالة وشمول في حين أن الإدارة غير الأخلاقية هي نقيض للإدارة المسؤولة القائمة على المسائلة<sup>(42)</sup>.

رابعاً : إن أخلاقيات الإدارة في التجربة العربية لا زالت لم تتل الاهتمام الكافي ، ومما يكشف ضغط الاهتمام بأخلاقيات الإدارة هو أن هذا الموضوع لا يمتلك أدبياته ومؤلفاته العربية الكثيرة ، وليس هناك كليات أو معاهد متخصصة فيه ، كما لا توجد دوريات خاصة بأخلاقيات الإدارة . وإن كليات الإدارة لا زالت بعيدة عن فتح دراسات متخصصة أو تدريسها كمادة متخصصة مع قلة البحوث والدراسات المنشورة في دورياتنا العلمية . ناهيك عن عدم اهتمام جمعياتنا الإدارية وشركاتنا العربية بإصدار مدونة أخلاقية للتعبير عن رؤيتها والتزاماتها الأخلاقية حيال الأطراف من ذوي العلاقة والمصلحة بها وحيال المجتمع . وهذا نقص واضح يتطلب وقفه من جميع المعنيين بذلك في الكليات والمعاهد أو في الجمعيات الإدارية أو الشركات العربية .

خامساً : قيم وقواعد العمل في الإدارة العربية : إن هذه القيم والقواعد تختلف بقدر أو بآخر من مجتمع لآخر ، وهي بهذا المعنى تحمل شيئاً من الخصوصية في كل بلد حسب ظروفه وتكوينه التاريخي . أي أن هذه القيم والقواعد لا يمكن النظر إليها بوصفها رؤية آتية لاتخاذ القرار وتصريف الأعمال في ظروف معينة ، وإنما هي تمتلك جذوراً في ظروف البلد التاريخية وشخصيته القومية التي تشكلت عبر المراحل التاريخية .

ولعل هذا يفسر مثلاً لماذا اليابانيون يركزون على الثقة والعلاقات الاجتماعية في تعاملاتهم مع العاملين والموردين والموزعين والزبائن في حين أن الأمريكيين يركزون على القانون والعلاقات الإدارية والرسمية وعلى العقود القانونية

( Legal Contracts ) في هذه التعاملات ، كما يفسر لماذا اليابانيون يميلون إلى المسؤولية الجماعية والعمل كجماعة الذي يعتبرونه أساس النضوج في الشخصية في حين أن الأمريكيين يميلون إلى المسؤولية الفردية والعمل الفردي المستقل الذي يعتبرونه هو الأساس في نضوج الشخصية .

إن هذه الاختلافات في البيئة وعواملها المختلفة يخلق الاستجابة المختلفة أيضا في قيم وقواعد العمل الإداري وقد يكون مناسبا أن نتقدم مقارنة من خلال مثال معين لتوضيح هذا الاختلاف . فمثلا في عملية الشراء التي يقوم بها الفرد ، ترى كيف يفكر بها الفرد الأمريكي والياباني والصيني وأخيرا الفرد العربي ، والإجابة هي كالآتي :

الأمريكي يقول : اشتر بسرعة لكي لا تضيع الصفقة .

الياباني يقول : كن الثاني في الشراء لأن الأول يقدم الدرس فإذا كان جيدا فأنت ستشتري الجيد ، وإذا كان سيئا فأنت تعرف ما عليك فعله .

الصيني يقول : لا تقم بالشراء أبدا ما لم تقارن ثلاثة معارض .

العربي يقول : سأشتري إذا أنت اشتريت .

وفي هذا السياق نشير إلى المحاورة التي ذكرها محمد سيد أحمد مع مستشرق ياباني مختص بشؤون العالم العربي في جامعة طوكيو حيث قال له : لقد بدأنا - نحن في مصر وأنتم في اليابان - عملية التحديث في الوقت نفسه تقريبا ، وربما بدأنا نحن في عهد محمد علي قبلكم أي قبل عهد ميجي في اليابان ببضعة عقود ومع ذلك أنجزتم ما أنجزتم وأصبحتم في مقدمة دول العالم ، ونحن مازلنا نعاني صعوبة التوصل إلى مرحلة القلاع .. لماذا ؟ . فأجاب المستشرق الياباني ( لو أخذت خمسة مصريين وخمسة يابانيين ، وقيمت عمل كل واحد منهم على حدة فسوف تجد أن المصري الفرد يتفوق على الياباني الفرد بشكل ملحوظ . ولكن إذا أخذت فريقا من خمسة يابانيين وفريقا من خمسة مصريين ، فسوف تجد أن الفريق

## الفصل الرابع : أخلاقيات الإدارة في بعض التجارب الإدارية

الياباني قادر على أن يتفوق على الفريق المصري تفوقاً هائلاً ، ذلك أن اليابانيين عندما يعملون معا يتقنون العمل الجماعي . أما المصريون فإن كلا منهم سوف يجنح على إعاقة الآخر وأبطال مفعول عمله وتكون المصلحة النهائية مخيبة للآمال<sup>(43)</sup> وأخيراً فإن الجدول رقم ( 4-2 ) يقدم محاولة للمقارنة بين خصائص وقيم الإدارة في ثلاث تجارب هي التجربة الأمريكية واليابانية والعربية ، حاولنا من خلالها إعطاء فكرة عما تتميز بها هذه التجارب ، مع تأكيدنا على أن ما ورد عن التجربة العربية عبارة عن انطباعات معايشة وتجربة شخصية مع الاستعانة في صياغة الفقرات باستبيان استطلع آراء عدد من المديرين والأساتذة المختصين .

الجدول رقم ( 4-2 ) خصائص وقيم الإدارة في التجارب الأمريكية واليابانية والعربية

المجالات	الإدارة الأمريكية	الإدارة اليابانية	الإدارة العربية
1- المسؤولية	- فردية ، الفردية مقابل الجماعة سمة النضوج .	- جماعية ، الفرد عضو في الجماعة سمة النضوج .	- فردية حتى مع وجود هيئة للإدارة الجماعية .
2- القرارات	- ذات توجه قصير الأمد ، مشاركة عدد أقل من الأفراد .	- ذات توجه طويل الأمد ، مشاركة عدد أكبر من الأفراد .	- مركزية ذات توجه آني ، قصيرة الأمد .
4- الأفراد	- الأفراد أحد الأصول الذي يمثل الحلقة الأضعف .	- الأفراد هم أصول الشركة الأكثر أهمية .	- عناصر قابلة للاستغناء والاستبدال بسهولة .
4- الاتجاه	- تكنولوجيا مركز ، النظام الإنتاجي أولاً .	- إيماني المركز ، الزبون أولاً .	- السلطة أولاً .
5- القيم السائدة	- القيم المادية ( تعظيم الربح ) .	- القيم المادية وغيرها ( الربح واعتبارات مهمة أخرى ) .	- المعايير والقيم ثقافية .
6- طبيعة المنافسة	- المنافسة الحادة صراع ، وصراع مصدر التطور ، التنافس الفردية .	- المنافسة ضد المنافسين ، والتعاون داخل الشركة مصدر التطور ، التنافس الجماعي .	- التعاون والصراع داخل الشركة هما مصدر التطور ، التنافس على السلطة .
7- المنطق	- إذا لم يكن صادق فإنه كاذب ( منطق أرسطو )	- إذا لم يكن صادقاً فقد لا يكون كاذباً ( التعايش مع اللون الرمادي ) .	- الأبيض أبيض أبيض في كل الحالات والأسود أسود في كل الحالات .
8- المكافأة	- تحمسن الفوارق الجوهرية في الأجور .	- تحمسن المكانة في الجماعة .	- شخصية ، تعظيم الفوارق .
9- العقوبة	- تقوم على تثبيت اللوم .	- تقوم على المحافظة على ماء الوجه .	- شخصية ، بالغة الأثر ، طويلة الأمد .
10- المدير	- قوة في النجاح/الربح للشركة .	- قوة في النجاح/الشرف للشركة .	- القدوة في كل شيء ، إنه الكل في الكل .

\* الجدول من إعداد المؤلف . اعتمد في إعداد خصائص وقيم الإدارة الأمريكية واليابانية على مصادر عديدة . أما خصائص وقيم الإدارة العربية فاعتمد على استبيان وزع على مجموعة من المديرين وأعضاء هيئة تدريس مختصين بالإدارة .

\* المصادر

1. دين آلن فوستر (1997) : المساومة عبر الحدود ، ترجمة د. نيفين غراب ،  
الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص ص 124-125 .
2. K.Kurosawa: Roles of The Leader's Moral Code and Japanized Confucianism In Productivity Improvement In Japan. Cited In Proceeding of The Seventh Productivity Congress. Malaysia 1990.p6.
3. R.Yan: To Reach China's Consumers, Adapt To Guo Qing, Vol.(72), No.(5) Sep-Oct, 1994, pp66-74.
4. R.Iwata (1982) : Japanese-Style Management : Its Foundations and Prospects, Asian Productivity Organization, Tokyo, p9.
5. Quated from: S.Ogilvy, The Economics of Trust, HBR.Vol(73), No.(6), Nov-Dec.1995.pp46-7.
6. S.W.Gellerman: Why Good Managers Make Bad Ethical Choices, HBR, Vol. (64), No.(4), July-August, 1986, pp85-90.
7. و.جاك دنكان (1991): أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص ص 52-4
8. R.M.Fulmer (1978): The New Management, Macmillan Publishing Co. New York, pp439, CF. Post.
9. R.M.Kanter, The Case Against Cowboy Management, Management Review, Vol. (76), Feb 1987, pp19-21.
10. نقلا من : و.جاك دنكان ، مصدر سابق ، ص 296.
11. R.Kreitner(1989): Management, Houghton Mifflin Co. Boston. pp742-4.
12. ريتشارد ب. باسكال و أ. اثوس (1986) : فن الإدارة اليابانية ، ترجمة محمد حسن يس ، معهد الإدارة العامة. الرياض ، ص ص 306 و 12-13.
13. آلان جيمس فوكس : اللحاق بموجة الإجرام القادمة ، مجلة العلوم الصادرة عن مؤسسة الكويت للتقدم العلمي ، العدد 10، تشرين أول 1996. ص ص 60 و 61-68.
14. إدوارد ليتواك (1995) : انهيار الحلم الأمريكي ، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، سرت ، ص ص 312 و 317.

15. وسليم ج. أوشي (1985): النموذج الياباني في الإدارة : نظرية Z ، ترجمة حسن محمد يس ، معهد الإدارة العامة . الرياض، ص 180.
16. Quoted from, A. Stark, What's The Matter With Business Ethics? HBR, Vol.(71), No.(4), May-June: 1993. p40.
17. C. Byron, How Japan Does It? Time Magazine. 30 March, 1981, pp55-6.
18. توم فورستر (1989) : مجتمع التقنية العالية ، ترجمة د. كامل عبد العزيز . مركز الكتب الأردني ، عمان ، ص 104.
19. إدوارد ليتواك ، مصدر سابق ، ص ص 161 و 217.
20. Adapted from: S. Ogilvy, op. cit. PP46-7
21. أنظر في هذا المجال:  
— د. علي السلمي و د. ل. نهري (بلا. ت) : سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية ، مكتبة غريب، القاهرة. ص ص 310-330.  
— د. عبد السلام أبو قحف (1989) : سياسات الأعمال والممارسات الإدارية في الشركات الصناعية والتجارية ، مؤسسة شباب الجامعة ، إسكندرية . ص 435 وما بعدها .
- K. Kurosawa, op cit. pp3-6.
22. بيتر ف. دراكر (1995) : الإدارة للمستقبل : التسعينات وما بعدها ، ترجمة صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص 294.
23. بيتر ف. دراكر (1988) : التجديد والمقاولة : ممارسات ومبادئ : ترجمة د. حسين عبد الفتاح، مركز الكتب الأردني ، عمان ، ص 216.
24. توم بيترز (1995) : ثورة في عالم الإدارة : ترجمة محمد الحديدي ، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة ، الجزء الأول ، ص 30.
25. M. Treacy and Fred Wiersema: Customer Intimacy and Other Value Disciplines, HBR, Vol.(71), No.(1), Jan-Feb, 1993, pp84-93.
26. بيتر ف. دراكر : التجديد والمقاولة ، مصدر سابق . ص 221.
27. ميري هويست (1991) : التربية والتحدى: التجربة اليابانية ، عرض وتعليق سعد مرسى أحمد وكوثر حسين ، عالم الكتب. القاهرة ، ص 30.

28. د.علي السلمي و د.ل.نهرت ، مصدر سابق، ص ص 322-4.
29. B.Tregoe(1988) : Productivity in America , in : J.H.Donnelly, Jr., et al., (Editors), Prospective on Management, Universal Book Stall, New Delhi, p23.
30. ريتشارد . ب باسكال و أ.أثوس ، مصدر سابق ، ص 161.
31. إدوارد ليتواك، مصدر سابق ، ص ص 43 و 46.
32. S.C.Wheelwright, Japan where Operations Really Are Strategic, HBR, Vol.(59), No.(4), July-August. 1981. PP67-74.
33. ريتشارد ب. باسكال و أ.أثوس ، مصدر سابق ، ص 172.
34. K.Kurosawa, op cit,p14.
35. G.Stalk and A.M.Webber,op cit,pp93-102.
36. توم فورستر ، مصدر سابق ، ص ص 428-429.
37. د. نواف كنعان (1995) : القيادة الإدارية ، مكتبة دار الثقافة ، عمان ص ص 456-459 .
38. Business Week: The Business Week Global 1000, 11, July, 1994, pp72-89.
39. د.عبد الرحمن توفيق : مواجهة مع العقل العربي ، مجلة العربي ، الكويت ، العدد 435 ، فبراير 1995 ، ص ص 56-60 .
40. Chalmers Johnson (1982) : MITI and The Japanese Miracle : The Growth Of Industrial Policy 1925-1975, Stanford University Press.
41. د.خالد ظاهر ود.حسن مصطفى طبرة (1997) : نظام الحسبة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، ص 85.
42. دائرة التعاون الفني للتنمية وغيرها(1994) : الفساد في الحكومة ، ترجمة د.نادر أحمد أبو شيخة، للشركة العربية للتنمية الإدارية ، عمان ، ص 80 .
43. محمد سيد أحمد : الثقة : فضيلة اجتماعية منشئة للبر، مجلة المستقبل العربي، العدد 208، حزيران 1996، ص 169.

## الفصل الخامس

### المسؤولية البيئية وأخلاقيات الإدارة

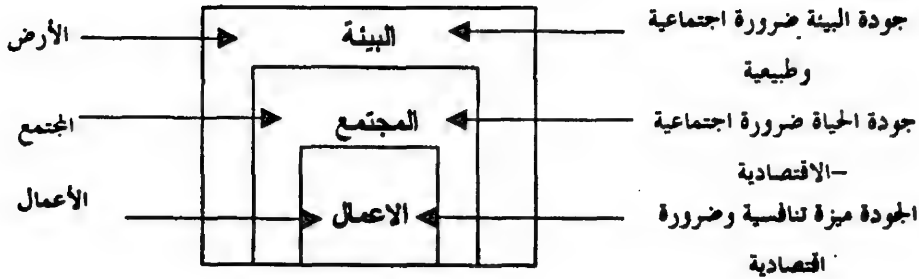




## 1-5- المدخل

الأعمال والبيئة هل العلاقة بينهما هي علاقة تكامل أم علاقة تعارض ؟ وكما كانت المسؤولية الاجتماعية قبل عقود تدق دقا قويا على أبواب الأعمال من أجل الاضطلاع بمسؤولياتها حيال العاملين أولا ومن ثم الأطراف الأخرى كالزبائن والموردين والموزعين والمنافسين والجماعات المحلية والمجتمع الأكبر ، كذلك الحال مع المسؤولية البيئية منذ عقد السبعينات في الكتابات الأكاديمية وفي الثمانينات مع الحركات البيئية وفي أواخر هذا العقد مع الحركة الخضراء ، أخذت تدق دقا قويا على أبواب الأعمال وأبواب المجتمع كله من أجل اضطلاع الأعمال بمسؤولياتها حيال البيئة التي هي الإطار الأكبر للبقاء والعيش والتطور سواء للأعمال أو المجتمع ككل . والشكل ( 1-5 ) يوضح هذا الإطار الأكبر.

الشكل رقم (1-5) : البيئة هي الإطار الأكبر



وكالعادة فإن الأعمال ( أو شركات الأعمال ) التي ظلت تقاقل حتى آخر خندق قبل الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية بعد أن أدركت أن المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تكون ذات تأثير إيجابي على أعمالها وكفاءتها في إنجاز هذه الأعمال . كذلك الحال مع هذه الشركات في الوقت الحاضر حيث لازال البعض منها يقاقل حتى آخر جولة ممكنة قبل الاعتراف الكامل بالمسؤولية البيئية وبعد أن يدرك هذا

الـبعض أن المسؤولية البيئية ذات تأثير إيجابي على أعمال الشركات في المشاعر الودية للزبائن والمجتمع حيال الشركات الودية بيئيا وعلى كفاءتها . خاصة بعد أن انبثقت تجارب كثيرة ومنها التجربة الرائدة لشركة ( M5 ) الأمريكية في برنامجها البيئي المبكر الذي أطلقته عام 1975 تحت عنوان (أن منع التلوث يعطي مردودا) والذي أكدت فيه التزامها باحترام البيئة الاجتماعية والطبيعية . ولتحقق من وراء ذلك وخلال ( 17 ) سنة حتى عام 1992 تخفيضاً بالتلوث بمقدار النصف ولتوفر بذلك موارد كبيرة بلغت (650) مليون دولار . وإن هذه التخفيضات مستمرة حتى اليوم (1) . وربما هذه التجارب هي التي جعلت الدعوة تتزايد للمديرين من أجل أن تكون شركاتهم خضراء والسعي إلى تخضير الشركات ( Greening Firms ) بعد أن أصبح بإمكان الشركات أن تحقق ميزة تنافسية من خلال التحسين البيئي(2). ومن أجل إلقاء الضوء على العلاقة بين الأعمال والبيئة في إطار التطور التنامي بضرورة تحمل الشركات لمسؤوليتها البيئية ، فإننا سنتناول تلك العلاقة من خلال ما يأتي :

أولا : الأعمال والمسؤولية البيئية

ثانيا : الحركة الخضراء

ثالثا : تخضير الشركة

رابعا : أخلاقيات الإدارة والمسؤولية البيئية

## 5-2- الأعمال والمسؤولية البيئية

لقد تعاملت الأعمال مع البيئة كمعطى مجاني وبأنها موارد لا متناهية ، لهذا فإنها كانت – وربما لا زالت كذلك حتى الآن في مجالات عديدة – تمارس دورا سلبيا إن لم يكن عدائيا ضد البيئة . فهي تأخذ الهواء النقي والماء الصافي والأرض الخضراء لتحولها وبطريقة قياسية إلى هواء أسود – رمادي ملوث ، وإلى ماء ممتلئ بالمواد السمية والضارة ، وإلى أراضٍ جرداء متآكلة . ولا تفسير لذلك إلا أن الأعمال هي الأعمال وإن الأرباح وصنع النقود فيها يمكن أن يبرر كل شيء ،

وإذا ما نشأت مشكلة أو ظهرت أزمة هنا أو هناك فإن آليات السوق كفيلة بمعالجتها على نحو فعال وكفوء .

وإزاء هذه النظرة القائمة على أولوية الكفاءة في الأعمال دون النظر في الموارد غير المتجددة التي تستنفذ من جهة والتلوث المضر طبيعيا و مجتمعا من جهة أخرى ، فإن الأسس التي قامت عليها الأعمال في التعامل مع البيئة والنتائج التي أدت إليها كانت ذات تأثير سلبي واضح على البيئة ، ويمكن أن نحدد هذه الأسس والنتائج كالآتي :

أولا : تغليب الجوانب الفنية والاقتصادية على الجوانب الاجتماعية والأخلاقية والبيئية ولعل هذا يبرز قدر تعلق الأمر بالبيئة في سعي شركات الأعمال إلى المزيد من الإنتاج ، المزيد من التسويق ، والمزيد من الاستهلاك دون الاهتمام من أين تأتي المواد وما هي خصائصها وأين تذهب المنتجات . إن الشركات تحت تأثير السعي إلى الكفاءة بمفهومها المادي الصرف تبنت إقتصاديات الحجم حيث إن الكبير جميل ( The Big is Beautiful ) سعي وراء مزايا الحجم الكبير لخفض تكلفة الوحدة وتحقيق قيادة التكلفة في السوق . فكان هذا إيذانا قويا بالاستهلاك الواسع للموارد والتلوث الواسع النطاق في البيئة . ورغم أن الشركات العملاقة التي لجأت إلى إقتصاديات الحجم كانت ولفترة طويلة ذات مزايا إلا أنها منذ السبعينات ومع اشتداد المنافسة أخذت تواجه مشكلات جمة في ميل الكثير من المنافسين إلى التنوع (التنوع في المنتجات لتحقيق استجابة أفضل لحاجات الزبون). وقد ترافق الميل إلى التنوع مع وضوح الآثار السلبية للحجم الكبير والإنتاج الأوسع سواء في عدم واقعية وجود صنف واحد من المنتج يصنع لكل العالم بغض النظر عن بيناتهم وثقافتهم وأنواقهم ، أو في عدم المرونة في الاستجابة للتغيرات في السوق وحاجات الزبائن وتطلعاتهم ، أو في الخاطرة لعالية جراء وضع كل البيض في سلة المنتج الواحد ، وأخيرا في أن الحجم يقلص

التكاليف المباشرة في الشركة إلا أنه يزيد من التكاليف غير المباشرة جراء المشكلات الناجمة عن الحجم الكبير .

ويمكن أن نلاحظ بسهولة إن الشركات إحتاجت فترة طويلة للانتقال من اقتصاديات الحجم ( التقييس Standardization ) إلى اقتصاديات النطاق ( التنوع Diversification )<sup>(3)</sup> ، لأن مزايا الحجم من الناحية الاقتصادية والتي استمرت لفترة طويلة لم يكن بإمكان الشركات ان تفكر جديا بالتخلص منها. وفي كل هذا كانت البيئة هي التي تستنفذ مواردها وتلوث مياهها وهواءها وتدمر غاباتها وتجرد تربتها وغير ذلك الكثير مما كان يتم تجاهله تحت تأثير العمل من أجل الكفاءة وربح الأعمال .

ثانيا : إن شركات الأعمال كانت تهمل التكلفة المتعلقة بالبيئة عندما تقوم هي بتلويث البيئة . فالموارد البيئية الأكثر شيوعا كالماء والهواء والمناظر الطبيعية كانت تعتبر تكاليف خارجية يتحملها المجتمع أو البيئة عموما . في حين أنها موارد تستهلك في عمليات الشركة الإنتاجية أو الخدمية شأنها شأن العمل ورأس المال والموارد الأخرى ويجب تحملها كتكاليف داخلية شأنها شأن تكاليف عوامل الإنتاج أو الخدمة الأخرى . ولقد ظلت الشركات تقاوم هذه الفكرة مؤكدة على أن عوامل البيئة الشائعة هي عوامل مجانية وإذا كان هناك من يتحمل تكلفة عنها فإن المجتمع هو الذي يدفع ويتحمل التكلفة . ولكن سرعان ما أصبحت القيود تتزايد على الشركات من اجل الانتقال من مبدأ المجتمع يدفع (Society Pays Principle) إلى مبدأ الملوث يدفع (Polluter Pay Principles)<sup>(4)</sup> . ومع أن مثل هذا المبدأ يحقق العدالة في تحمل الأعباء ، إلا أنه يظل من الناحية البيئية لا يلبي إلا الحد الأدنى من حيث أن تكلفة التلوث ستحد من زيادة التلوث . ولكن مما يلاحظ على ذلك بوضوح أن التلوث سوف يستمر خاصة إذا تم نقل هذه التكاليف إلى الزبائن من خلال السعر . في حين أن المطلوب هو أكثر من تحميل التكاليف بالتأكيد على

جهود الشركات في الحد من التلوث وطبيعة المواد الملوثة وأنواعها وكذلك الابتكار من أجل التوصل إلى منتجات وخدمات خالية من النفايات وغير ملوثة تماما .

ثالثا : إن الكثير من أسس الاقتصاد التقليدي الذي تتركز عليه شركات الأعمال تعاني من نواقص مهمة بالعلاقة مع البيئة ويمكن تحديد هذه النواقص في النقاط الآتية (5) :

أ - إن الاقتصاد التقليدي يفترض أن البيئة المادية تتمتع بإمكانات لا متناهية فهي لا تفرض أية حدود على النشاط الاقتصادي .

ب- إنه يتعامل مع الأضرار البيئية والاجتماعية الناجمة عن نشاط الأعمال كخارجيات (Externalities) التي لا تؤثر بشكل مباشر على عمليات السوق وصنع القرار فيها .

ج- إنه لا يعطي أية قيمة لأي شيء لا يخضع لعمليات السوق . لهذا فإن أوزون الستراتوسفير ( Stratospheric Ozone ) ليس ذا قيمة اقتصادية رغم حقيقة أن غالبية الحياة على الأرض تعتمد عليه ويحميها من الأشعة فوق البنفسجية الضارة . وهذا ما ينطبق على العوامل الحيوية الأخرى (كالماء ، الهواء ، الأرض ، والأنواع .. الخ) حيث بدون تسعير هذه العوامل فإنها تبقى خارج الاقتصاد . ولأن التقدم وفق الاقتصاد التقليدي يقاس بوحدات اقتصادية فإن استخدام هذه العوامل الحيوية وبخس قيمتها كان غير منظور من قبل الشركات والزبائن أيضا .

د- لأنه يبخس قيمة الأرض ( التي تتضمن كل الموارد الطبيعية في الاقتصاد ) مقارنة بالعمل الإنساني ورأس المال . وهذا ما نجده في سعي الشركات الدولية لمبادلة رأس المال البيئي للدول النامية برأس المال المالي بسبب التكلفة المنخفضة للوصول إلى الموارد الطبيعية واستخراجها فيها .

هـ- إنه يقوم على أسبقية التصنيع على العيش على الدخول من الطبيعة ( وربما هذا هو جزء من مشكلة العلوم الطبيعية أيضا التي تقوم على إخضاع الطبيعة والسيطرة عليها ) ولكن هذا التصنيع قاد البشرية إلى العيش بواسطة التثقيف ( تحويل الشيء إلى نقد Cashing ) لرأس المال الطبيعي . ولعل هذا قد أدى إلى أن يكون الاقتصاد التقليدي مشجعا لإتلاف البيئة لأنه يفتش في التمييز بين الموارد الرأسمالية والدخل .

و- منذ عام 1929 فإن طريقة قياس النمو الاقتصادي الذي ترغب في تحقيقه جميع المجتمعات ، يعتمد على الناتج القومي الإجمالي ( GNP ) . وعادة ما يعتبر هذا المقياس كبديل لوفرة ورفاه المجتمع . ولكن هذا المقياس للنشاط الاقتصادي لا يقوم بأي تمييز بين الأنشطة التي تفيد المجتمع وتلك الأنشطة الاقتصادية التي تحقق فائدة حقيقية . فالشركة التي تنتج التلوث ( هذا عيب من عيوب النشاط الاقتصادي ضد المجتمع والبيئة ) وبعدئذ تدفع لتنظيفه فإنها تسمى ( GNP ) ، وهذا خلاف للشركة التي تبتكر عملية جديدة و تقضي على التلوث ( فهي تلغي نشاط التنظيف وإعادة التجديد ) وتقتصد بالطاقة فإنها تقوم بتخفيض ( GNP ) وهذا غير جيد للاقتصاد رغم أنه جيد للمجتمع والبيئة ! . إن هذا التفكير الاقتصادي الذي يعتبر فيه كل حريق أو فيضان أو كارثة تلوث أو سرقة سببا في أنشطة اقتصادية إضافية تزيد ( GNP ) ، لن يعمل جيدا من أجل المصلحة الأفضل للمجتمع أو البيئة .

رابعاً : تغليب الأعمال للمصالح الآنية قصيرة الأمد على المصالح طويلة الأمد : فمن أجل إرضاء حملة الأسهم في تحقيق عائد على الاستثمار أعلى لا يكون هناك متسع من التفكير أو العمل من أجل عائد محدود ولكنه متجدد يستمر لفترة طويلة . إن الكثير من الغابات التي أزيلت مثلت نموذجا صارخا لمصلحة آنية قصيرة الأمد لشركات صناعة الأخشاب التي تستنزف الغابات سريعا لا لشيء إلا لتحقيق أقصى

الأرباح رغم أنها بذلك تقوم عمليا بإلغاء مصدر العوائد المستقبلية لأعمالها ! . إن هذا كله هو ضرب من المبادلة المفضلة في قطاع الأعمال حيث التضحية بالفرص المستقبلية والطويلة الأمد من أجل الفرص الحاضرة السريعة والعالية العائد . فبدلاً من إدامة المورد لاستمرار العائد يتم استغلاله بقسوة وعند الانتهاء منه يتم الانتقال ببساطة إلى مورد آخر من أجل استنزافه سريعاً !<sup>(6)</sup>.

خامساً : النظرة الضيقة المباشرة لشركات الأعمال على حساب النظرة الأشمل وغير المباشرة : فرغم أن شركات الأعمال أصبحت تنظر إلى التلف ( Defect ) على أنه أسوأ أنواع الهدر تحت تأثير حركة الجودة منذ منتصف السبعينات ، فإنها لا زالت لا تنظر إلى التلوث ( Pollution ) على أنه تلف آخر وعيب من عيوب الإنتاج وتقديم الخدمات في شركات الأعمال . والواقع أن شركات الأعمال تعاملت مع التلف وفق نظرة ضيقة مباشرة ترتبط بقدرتها التنافسية في السوق من خلال الاستجابة الأفضل لحاجات الزبون مقارنة بالمنافسين . ولكن أغلب هذه الشركات لم تقم بذلك مع البيئة وهذا يعود إلى ضعف تحمل الشركات لمسؤوليتها البيئية في إطار نظرتها الأشمل من جهة ولأن حماية البيئة لازالت البعد هي الأقل تأثير على صورة الشركة وحصتها في السوق في أكثر الأحيان من جهة أخرى . وإذا كان بالإمكان وضع مقابلة بين اهتمام الشركات بالجودة في الوقت الحاضر بعد لأي وجدل وما سيكون الاهتمام بالبيئة في الفترة القريبة القادمة ، فإننا يمكن أن نقول أن الشركات وفق نظرة ضيقة ومباشرة كانت تعارض الجودة بحجة أن أي تحسين في الجودة سيؤدي إلى زيادة السعر في ضوء علاقة طردية بين الجودة والتكلفة ، ولكن وبعد صولات وجولات للشركات اكتشفت حقيقة أن الجودة الأعلى ( وحدات التلف أقل ) يمكن أن تكون ذات تكلفة أقل بكثير من جودة أدنى ( وحدات تلف أكثر ) . وهذا ما حققته شركات كثيرة في نظرة استراتيجية شاملة وعميقة . وهذا هو مضمون كتاب فيليب كرسبي ( F.Crosby ) الذي حمل

عنوانا معبرا ( الجودة مجانا ) حيث سخر من الحكمة المقنعة بأن كل مستوى أعلى من الجودة له سعره الأعلى ، مؤكدا على أن الزيادة في التكلفة جراء تحسين الجودة سيتم تغطيتها من الاقتصاد بالتكلفة جراء خفض التلف<sup>(7)</sup>. كذلك الحال مع البيئة حيث أن الشركات تعارض دفاعا عن موقفها المتخندق ضد البيئة .

وتحت نفس الذريعة ووفق نفس النظرة ترى الشركات أن الاهتمام بالبيئة سيؤدي إلى زيادة التكلفة وذلك لأن أي مستوى أعلى من تحسين المنتج على أساس بيئي سيعنى تكلفة أعلى دون أن ينعكس ذلك بشكل مباشر على الزبون . ولكن هذا أيضا يكشف عن نظرة ضيقة مباشرة للأعمال . فكما يقول أرت كلينر ( A.KLeiner ) أن قطع أشجار غابة من قبل شركة ما لا يهدد الحيوانات التي تعيش عليها فقط ، وإنما تهدد الاستخدام المستقبلي من قبل الشركة لهذه الأرض<sup>(8)</sup>. أن مما يفسر هذا الميل لدى الشركات هو النظرة التجزئية أو التقسيمية ( Compartmentalism ) سواء في التعامل داخليا مع أقسامها وإداراتها المتخصصة أو خارجيا مع المجتمع . وتتمثل هذه النظرة التقسيمية للشركات في ميلها لإقامة حواجز اصطناعية بين الأقسام على أساس وظيفي - تخصصي أو بين القطاعات بين الصناعات . فيتم تقسيم الاقتصاد إلى قطاعات ، والقطاع إلى للشركات ، والشركات إلى أقسام بما يفقدها الرؤية الكلية . وبالتالي فإن ما يقوم به كل قسم ليس مشكلة لأنه مجرد قسم حتى وإن قام هذا القسم بالمزيد من التلوث ما دام لا تحمل تكاليف إضافية من أجل معالجة تلوثه ودام يحافظ على نشاطه في حدود ميزانيته . وإن ما تقوم به كل شركة لا يمثل مشكلة لأنها مجرد شركة واحدة ليس الكل . وإن ما يقوم به كل قطاع ليس مشكلة لأنه مجرد قطاع . إن هذه الرؤية التقسيمية هي التي أدت ولفترة طويلة إلى ترى الشركات نفسها فقط دون رؤية الإطار الكلي والنظام الكلي . ويمكن أن نلاحظ بجلاء أثر التقسيمية من خلال النظر إلى نشاط الإنتاج كوحدة متخصصة تقوم بالتلوث في نفس الوقت



هناك نشاط التسويق كوحدة متخصصة أخرى في نفس الشركة يجد رضا الزبون ( مبيعات أعلى ) في منتجات لا يصاحب إنتاجها إلا أقل ما يمكن من التلوث أو يكون ذا تلوث صفري . ونفس الشيء يمكن أن نقوله على الشركات العاملة في قطاع أو قطاعات الاقتصاد الوطني . لهذا فإن الرؤية الكلية ( Totalism ) تمثل رؤية جديدة تقوم على رؤية النظام ككل ، المجتمع ككل ، الاقتصاد ككل ، وليس على رؤية الجزء .

سادسا : إن شركات الأعمال وبالاعتماد على القدرة التكنولوجية حاولت أن تهون من مشكلة البيئة . والحقيقة أن موجة السبعينات المتفائلة حول قدرة التكنولوجيا على معالجة المشكلات التي تواجه المجتمع والتي مثلها كان وآخرون ( R.L.Kahn ) في كتابهم ( The Next 2000 Years ) كانت تقابلها موجة السبعينات المتشائمة في تقرير نادي روما الأول لميدوز وآخرون ( D.H.Meadows et al. ) بعنوان ( حدود النمو ) . فالتكنولوجيا التي ساهمت في رفع مستوى المعيشة والدخول وتحسين الصحة العامة وزيادة توقع الحياة ( متوسط الأعمال ) واكتشاف موارد جديدة ، هي نفسها التي أدت إلى تفاقم مشكلات مثل استنفاد الموارد الطبيعية غير المتجددة بوتيرة أعلى ، زيادة حدة التلوث ، ثقب الأوزون ، وظاهرة الدفء الحراري وغيرها الكثير . ( أنظر الإطار 1-5 : تعارض أم تكامل ) .

ويمكن أن نلاحظ شركات الأعمال التي طورت تكنولوجيات عالية النفايات ( High Waste Ts. ) بأشكال وأنواع وتصميمات متنوعة ، ليس لديها بالمقابل إلا القليل من المساهمات في التكنولوجيا منخفضة النفايات والمخلفات . وعندما تواجه شركات الأعمال الضغوط البيئية فإنها تميل إلى معالجة التلوث بعد وقوعه بدلا من الوقاية منه من حيث المبدأ . فتعمل على إدخال تعديلات على المرحلة الأخيرة لعمليات الإنتاج لخفض التلوث وليس إزالته ودون العمل على الاستثمار في

تكنولوجيات جديدة تكون من حيث المبدأ محدودة النفايات والتلوث أو حتى الوصول إلى تكنولوجيات ذات نفايات وإنبعاثات صفيرية (Zero Waste And Emissions). وفي أحيان كثيرة فإن هذه الشركات لجأت إلى تصدير تكنولوجيتها الملوثة أو نقل مصانعها الملوثة إلى الدول النامية ضمن شعارات براءة كالعولمة والمواقع في الخارج ( Offshore Location ) والتصنيع عبر البحار وغير ذلك . وهذا بالتأكيد محاولة لنشر التلوث إلى قارات وأقاليم أخرى . والواقع أن الكثير من شركات الأعمال لا زالت دون مستوى الرؤية البيئية الخضراء التي تتنامى بسرعة من أجل التحول من الهيمنة التكنولوجية على حساب البيئة إلى التكنولوجيا الآمنة النظيفة الودية بيئيا بدء من مرحلة التصميم مروراً بعمليات التصنيع وانتهاء بالاستخدام النهائي للمنتجات .

إن هذه الأسس التي تقوم عليها الأعمال والنتائج التي أدت إليها ، سلطت الأضواء الكاشفة على ممارسات الأعمال وتأثيراتها السلبية على البيئة ، في البدء في الكتابات الأكاديمية ومن ثم في الحركات والجماعات البيئية التي أخذت تتشط ويصبح صوتها مسموعا في مواجهة صريحة مع الأعمال من أجل إدخال البيئة في التخطيط الاستراتيجي للشركات واعتبارا البيئة أحد معايير الأداء الاستراتيجي شأنها شأن التكلفة والجودة والمرونة والاعتمادية . ومن ثم مراعاة المسؤولية البيئية في عملياتها المختلفة من أجل حماية الطبيعة والمجتمع . وقد يتطلب ذلك في بعض الأحيان تضحية من قبل شركات الأعمال من أجل مكاسب طويلة الأمد . وفي أحيان كثيرة يمكن أن ذلك يشكل مجالا جديدا للاستثمار والربح وعاملا قويا لخفض حالات الهدر في موارد هذه الشركات ، ومصدرا إضافيا من مصادر إيجاد الميزة التنافسية من جانب آخر .

وفي كل هذه الجوانب تتشط الحركة البيئية الخضراء لكي تتحمل شركات الأعمال مسؤوليتها البيئية كما تتحمل مسؤوليتها حيال الأطراف الأخرى التي تعمل على

تحقيق مصالحها . فما هي الحركة الخضراء ؟ وما هي أهدافها ومجالاتها ؟ وما هي مطالبها في مجال الأعمال ؟

### 5-3- الحركة الخضراء

لا نشك أبداً أن البيئة ( Environment ) ستكون مركز الاهتمام لأكثر من عقد قادم ، كما أنها ستكون سببا في إعادة التفكير في مجالات مهمة كالسياسة والاقتصاد والتكنولوجيا والإنتاج والتسويق والمالية والابتكار والقانون .. الخ . وإذا كانت البيئة في السابق هي كل ما يتعلق بالطبيعة من خلال مفهوم الجايا ( Gaia ) الذي طرح في الستينات ويرمز إلى آلهة الأرض عند الإغريق ويقوم على تصور أن كل أشكال الحياة على الأرض تتشكل كائنا عملاقا قادرا على تطويع واستخدام المحيطات والمجالات الحيوية والجيولوجية والمائية لتلائم حاجاته ، فإن البيئة في الوقت الحاضر قد اتسعت لتشمل المحيطات الثقافية والاقتصادية والاجتماعية<sup>(9)</sup>.

والواقع أن مفهوم البيئة شأنه شأن المفاهيم الأخرى قد تطور عبر فترات ومراحل عديدة . فلقد أنصب اهتمام الشركات في البدء على العوامل المادية لبيئة العمل كالإضاءة والحرارة والرطوبة .. الخ انطلاقا من افتراض قوي قامت عليه المدرسة الكلاسيكية في الإدارة وهو أن ثمة علاقة طردية بين الكفاءة والعوامل المادية في بيئة العمل .

ومن الممكن أن نعرف البيئة بأنها المحيط الطبيعي والمجتمعي الأشمل الذي يؤثر علينا جميعا ( بما فيها طبعا شركات الأعمال ) . وهي بهذه الدلالة ستكون أحد مرتكزات الأداء الإستراتيجي حيث ستكون البيئة شأنها شأن الجودة في الثمانينات في قلب الاهتمامات بالنسبة للشركات . وإن الشركة البيئية ( Environmentalist Company ) هي الشركة التي ستكون أكثر استجابة لاهتمامات الزبائن وتحقيق هدفها الأعمق في النمو المستديم كما يرى كلينر

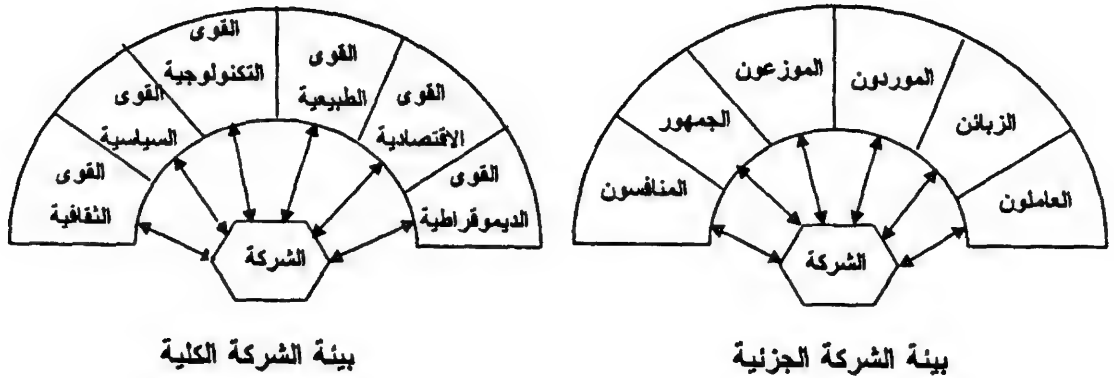
( A.Kleiner )<sup>(10)</sup>. وبنفس الدلالة يشير ركلهاوس ( W.D.Rukelhaus ) إلى اعتبار الاستدامة ( Sustainability ) هي الهدف الجديد للشركات بعد أن كانت الجودة هي الهدف<sup>(11)</sup>. كما أنها بالتأكيد هي المحدد الأساسي لنوعية الحياة ( Quality of Life ) إلى جانب المؤشرات الأساسية الأخرى . ومع ذلك فإن الاهتمام بالبيئة ليس متماثلاً لدى جميع الأطراف المؤثرة . فلقد اختارت مجلة التايم ( الأرض ) لتكون شخصية عام 1989 ، فإذا كان هناك أنباؤها (المعذبون في الأرض ) فهناك أيضاً من أنبائها من يستحق تسميتهم ( بالمعذبين للأرض )<sup>(12)</sup>.

لهذا فإن الاهتمام ببيئة العمل كان أساسه هو السعي من أجل كفاءة عالية وربح أكبر وهذا ما كانت عليه تجارب هاوثرن في مرحلتها الأولى ما بين ( 24 - 1927 ). ليتسع المفهوم إلى العوامل المعنوية في بيئة العمل كعلاقات العمل والحوافز المعنوية وهذا ما قامت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية في تجارب هاوثرن في مرحلتها الثانية ( 1933-27 )<sup>(13)</sup>. ليتسع هذا المفهوم مع اتساع اهتمام الشركة ببيئتها الخاصة التي تتضمن أصحاب المصلحة وخاصة الزبائن الذين تأثروا بالحركات البيئية ، والمجتمع الذي أصبح يضغط من أجل المسؤولية البيئية للشركات ، والحكومة التي أخذت تفرض القيود والضرائب على الشركات من أجل الحد من التلوث ومعالجته . إن كوتلر و أرمسترونغ ( Kotler and Armstrong ) ميزا بين بيئة الشركة الأكبر التي تتكون من القوى الرئيسية المؤثرة في الشركة كالقوى الثقافية ، السياسية ، التكنولوجية ، الطبيعية ( البيئية ) ، الاقتصادية والديمقراطية . أنظر الشكل رقم ( 5 - 2 ) .

وإذا كانت الأعمال في سعيها من أجل الكفاءة والربح بمنظور أناني ضيق وقصير الأمد هي أقرب إلى ( المعذبين للأرض ) ، فإن البيئيين منذ عقود والحركة الخضراء منذ أواخر الثمانينات في سعيهم من أجل أولوية البيئة على غيرها هم أقرب إلى تسمية فانون ( المعذبون في الأرض ) . وإن الحركة البيئية الخضراء

ترى أن البيئة أهملت بما فيه الكفاية ، وأفسدت بطريقة وحشية واستنفذت مواردها بطريقة جشعة . ولعل الأهم هو أن كل هذا الإهمال والإفساد والإستنفاد لازال مستمرا بوتيرة لا تبرزها لا أوهام الحلم التكنولوجي الذي سيوجد الحلول الناجعة لكل المشكلات ، وأوهام اليد الخفيفة العمياء لاقتصاد السوق وكما لا يبررها جشع الأعمال الذي سينقلب على رجال الأعمال أنفسهم بعد أن تصبح المخاطرة البيئية هي مخاطرة الجميع .

الشكل رقم ( 5-2 ) : البيئة الجزئية والكلية للشركة



Source: Philip Kotler and Gary Armstrong (1995): Principles of marketing, Prentice Hall New Jersey, pp71-5.

وترى الحركة الخضراء ( Green Movement ) أن هناك أسبابا جدية مثيرة للقلق ومخاطر حقيقية لا بد من الوقوف عندها من أجل إعادة ترتيب الأولويات حتى ولو كان على حساب الأعمال من أجل إجبارها على أن تكون بيئية وأخلاقية بقدر ما هي مادية . وإن تكون خضراء على حساب تلوثها ونفاياتها المنفلتة الرمامدية. وفي هذا المجال يمكن أن نشير إلى الأسباب التي تعند بها الحركة

الخضراء من أجل الاهتمام الجدي بالبيئة وإعادة إعتبارها من خلال تخضير الأعمال وشركاتها وتكنولوجيتها وعملياتها ومنتجاتها وتسويقها ومالياتها .. الخ. وهذه الأسباب هي<sup>(14)</sup> :

1 - إن حياتنا المعاصرة أصبحت تواجه الآن تهديدا لوسائل البقاء ، ( الموارد المتجددة والموارد المتجددة كالهواء والماء والتربة وحيوانات ونباتات الإقليم.. الخ ) مما يجعل البيئة غير صالحة لاستمرار الكائنات الحية عليها جراء المخاطر الصحية المختلفة التي تهددهم .

2 - تفاقم مخاطر نفاذ الموارد غير المتجددة كالمعادن والطاقة حيث أن ما يستخرج وسيستهلك منها يفوق قدرة الطبيعة على تجديدها في ظل الإهمال طويل الأمد لرأس المال الطبيعي ( Natural Capital ) . فرغم ما يبدو أن للموارد الطبيعية قيمة تجارية يتحدد سعرها في السوق بما يفوق تكلفة استخراجها في الكثير من الدول النامية ، إلا أن التكلفة الأهم تتمثل في نفاذ هذه الموارد من حيث أنها لا تتجدد ولا تعود إلى حالتها إلا بعد فترات طويلة لا تقدر بمقياس بشري . وإلى جانب ذلك هناك تكلفة التلوث الآخذة بالتزايد جراء آثاره والخسائر الناجمة عنه وتكاليف معالجته . ولقد أشار تقرير لجنة برونتلاند ( Brundtland Report ) إلى ارتفاع تكلفة برامج حماية البيئة في بعض الدول الصناعية من زهاء (0,34 %) من الناتج القومي الإجمالي في أواخر الستينات إلى ما بين ( 1.5 - 2 % ) .

3 - ظهور الثقب في طبقة أوزون القطب الجنوبي في كل ربيع : حيث يكون الآن ( 18 ) مليونا من الكيلومترات المربعة . فهو واسع بما فيه الكفاية ويتزايد ليشجع كل أوربا . الثقب يخفض كثافة الأوزون حول الكرة الأرضية . وقد بلغت كثافة الأوزون على أوربا خلال آذار 1994 أقل من الاعتيادي بنسبة ( 10-20 % )

ويقدر العلماء أن كل تدهور بنسبة ( 1 % ) في الأوزان سيزيد حوادث سرطان  
الجل البشري ما بين ( 5 - 6 % ) .

4 - إن مستويات ثاني أكسيد الكربون ( Carbon Dioxide ) في الجو وغازات  
الحبس الحراري تتزايد كنتيجة للنشاط الإنساني . ويتوقع أن تتزايد الحرارة  
الأرضية ما بين 1,5-4,5 درجة خلال القرن القادم . إن ظاهرة الحبس الحراري  
صعبة الإثبات بفعل تعقيد أنظمة المناخ العالمية . وإن الاثني عشر سنة ما بين  
( 1981-1991 ) تضمنت ثمانى سنوات كانت ذات أعلى متوسط في درجات  
حرارية مسجلة خلال القرن الأخير . ومثل هذه التغيرات إذا لم تتخذ إجراءات  
صارمة بشأنها فإن العواقب المتوقعة يمكن أن تكون كارثية .

5 - تهديد التنوع البيولوجي : فمن بين ( 50 ) مليوناً من الأنواع ( Species )  
على الأرض ، فإن هناك فقط ( 1.5 ) مليون تم تحديده وتوثيقه وفهرسته حتى  
الآن . وإن هناك مئات آلاف منها لا توجد بكميات كافية لتجنب خطر الانقراض . إن  
خسارة الكائنات - يقدر ما بين ( 10 - 100 ) كل يوم بتأثير النشاط البشري  
على الأرض بصيغة إلغاء كائنات أخرى على شاكلة حوادث انقراض  
الديناصورات قبل ( 6.5 ) مليون سنة مضت .

6 - إن شواطئ المحيطات التي يعيش عليها حوالي ( 70 % ) من سكان العالم  
والتي تقدم ( 50 % ) من الأسماك ، أصبحت ملوثة بشكل متزايد . ففي الولايات  
المتحدة ماتت الدلافين بسبب تلوثها بالمواد الكيماوية مثل ( PCMS ) . وألف  
دولفين مات على شواطئ البحر المتوسط بين 1990-1993 بسبب هذا النوع من  
التلوث .

7 - تقلص الأرض المزروعة : وحسب تقديرات الأمم المتحدة فإن ما بين  
( 6 - 7 ) مليون هكتار من الأرض يفقد سنوياً بفعل تآكل الأرض . في حين أن  
أضرار التشبع بالماء ( Waterlogging ) التملح ( Stalinization ) ، والتقليص

( جعل التربة قلوية Alkalinisation ) تعادل ما يقارب ( 1.5 ) مليون هكتار أخرى كل سنة .

8 - ندرة المياه العذبة في العالم : فرغم وفرة المياه في العالم فإن المياه تصبح نادرة بشكل متزايد في أقاليم عديدة . وتصبح صعوبة الاستخدام في أقاليم أخرى بسبب التلوث . وبينما أصبح النفط موردا اقتصاديا يشغل تفكير صناع القرار والبيئيين منذ السبعينات ويحظى الإهتمام على نطاق واسع وتتفق المبالغ الطائلة للبحث عن مكانه ، نجد أن الماء يتنامى النقص فيه بشكل متزايد في أجزاء عديدة من العالم . ليزداد الإحساس بأنه سيكون قيدا آخر على السكان والنمو الاقتصادي . ففي عام 1990 وكان هناك ( 11 ) دولة تعاني من المياه وتجهيز المياه فيها أقل من المستوى المقبول ودون المستوى الأدنى الذي يسمح بالنمو الاقتصادي .

9 - إزالة الغابات المطرية : ان الغابات المطرية ( Rainforests ) وهي الغابات المحيطة بخط الاستواء ، مكون أساسي في النظام البيئي العالمي . كما إنها تتضمن أكثر من نصف الأنواع في الأرض ، ولكن نصف هذه الغابات أفسدت . وأن معدل الإستنزاف يتزايد بسبب أضرار التلوث على الأشجار . وتقدر تكلفة أضرار التلوث على الأشجار في أوروبا بما لا يقل عن ( 30 ) بليون دولار كل سنة التي تعادل ثلاث مرات تكلفة تدابير السيطرة على تلوث الهواء المطلوبة لحمايتها .

10 - إن الأرض التي نحن نسكن فيها هي نفسها تصبح بشكل متزايد ملوثة . ففي بلد مثل النرويج اكتشفت ( 7000 ) موقعا أفسدت بالموارد الكيماوية والمعادن الخطرة . وإن تقديرات الحكومة لتكلفة تنظيف هذه المواقع تصل إلى ما بين ( 3 - 6 ) بليون باوند .

11 - تضرر الآثار الثقافية : حيث أن تلوث الهواء والأمطار الحامضية أدت وتؤدي إلى أضرار شديدة بالآثار التاريخية والثقافية كما هو الحال في مواقع



أكروبولس في اليونان التي تضررت أضرارا شديدة جراء ذلك . ولعل الأثر الأكثر ضررا ما هو ما يمكن أن نسميه بالتلوث الثقافي للمعتقدات والمفاهيم . فنهاية العالم أو اليوم الآخر أو يوم الحساب ( Day of Reckoning ) كانت مفاهيم دينية ، إلا أنها وتحت تأثير المخاطر المتفاقمة على البيئة الطبيعية والمجتمعية أصبح موضوعا لكُتب وأفلام كثيرة تعبيرا عن التهديد القائم والقادم فيما يشبه حربا باردة جديدة جراء التلوث والإفساد المتزايد للبيئة الطبيعية والاجتماعية .

لقد تطورت الحركة البيئية الخضراء عبر فترة طويلة ومن الممكن أن الحضارات الأقدم واجهت جوانب من مشكلة البيئة . وإن مشكلة الزحرجة وتآكل التربة كانت مفهومة من الإغريق القدامى . وإن أفلاطون ( Plato ) ( 428 - 437 ق.م ) تحدث عن الأراضي والأشجار التي أصبحت بمثابة هيكل عظمي لإنسان مريض ، وعن الجبال التي ليس فيها سوى طعام للنحل ، والأشجار التي تتناقص ولن تظل طويلا<sup>(15)</sup> . والواقع أنه خلال تاريخنا الطويل كانت هناك رؤية استغلالية قاسية للبيئة تمارس في الواقع مقابل رؤية المحافظة على البيئة ومناظرها ومواردها يتم التعبير عنها على مستوى الأمانى . وربما انفرق بين الرويتين هما الفرق بين الدنيا - الأرض والآخرة - جنات عدن في ضوء ممارسات الإنسان التي كانت تبدو في حالات كثيرة ضد البيئة .

ولعل التجسيد الأكثر تعبير عن الرؤية الاستغلالية ( Exploitative View ) تتمثل في الأعمال مقابل رؤية المحافظة على البيئة المستدامة ( Sustainable View ) التي مثلتها الحركة الخضراء . ولا شك في أن الرؤية الأولى هي رؤية ضيقة تقوم على الحاضر وإنتهاز فرصه إلى أقصى مدى ممكن بالإنفتاح الواسع على إمكاناته ، في حين أن الثانية هي رؤية أشمل تقوم على الحاضر والمستقبل وإمكاناتهما ، حيث أن التطور المستديم هو التطور الذي يفي بحاجات الحاضر

بدون التعريض للخطر قدرة الأجيال القادمة على الإيفاء بحاجاتها الخاصة . الرؤية الأولى تتفاعل بقدرتها وإمكاناتها الكبيرة على النمو وتحسين الكفاءة والتكنولوجيا ، في حين أن الثانية تتشاعم لأن استنفاد الموارد الطبيعية والتلوث والمشكلات البيئية الكبرى أصبحت أكبر من قدراتنا على السيطرة عليها ( أنظر إطار رقم 5 - 1 : تعارض أم تكامل ) .

إطار رقم ( 5 - 1 ) : تعارض أم تكامل

إن المشهد الحالي والساد بالعلاقة مع البيئة والأعمال يتراوح بين قطبين : الأول هو قطب الحركة البيئية الذين يرون أن قدرة على العيش مع المخاطر البيئية الآن هي أشبه بمن يقفز من ناطحة السحاب والتفكير في منتصف الطريق : حسن لا ضرر حتى الآن . والثاني هو الذي يرى أن البشرية هي كما كانت الطبيعة قبل الثورة الصناعية ، قادرة على أن تقدم الحلول الناجحة للمشكلات التي تقوم بإيجادها ، وهذا على الأقل ما قامت بجانب منه التكنولوجيا . الأول هو بعد التشاؤم الذي يلاحظ جيداً أن التلوث هو أكبر من قدرتنا على إيقافه حتى لو أردنا . والثاني هو بعد التفاؤل الذي آمن بقدرة الطبيعة في الماضي على إستعادة التوازن من خلال القدرة الذاتية على التجدد والقدرة البشرية في الحاضر على مساعدة الطبيعة في إستعادة ذلك التوازن المفقود إلى حين . الأول ينادي بحدود النمو والنمو بمعدل صفري في الماضي وبالتحديد في بداية التسعينات كما دعا إلى ذلك تقرير سيدوز الشهير عام 1972 وآخرون ( D.H.Meadows et al. ) كانت محاولة واقعية وقوية لإيقاف هذا السقوط الشاهق في مجال البيئة وإن التسعينات أخذت تشهد هذا السقوط في تدهور متزايد وخطير للبيئة في تقرير ميدوز وآخرون ( ما بعد الحدود ) عام 1992 . والثاني كان يرى أن كتاب كان وآخرون ( R.L.Kahn et al. ) ( العام بعد مائتي عام ) عام 1975 كانت محاولة قوية للتأكيد على العلم والتكنولوجيا الذين أدبا إلى كل هذه الإنجازات في أكثر من مجال كتوقع الحياة ، الرعاية الصحية ، والدخل وغيرها من جهة ، واليد الخفية لآليات السوق التي تزايد الإيمان بها في تجارب الخصخصة في الكثير من الدول النامية والانتقال إلى آليات السوق التي أخذت بها دول أوروبا الشرقية في أواخر الثمانينات وبداية التسعينات ، وهذه تستطيع أن تنتج من الحلول ما يتجاوز أية مشكلات تعترضها من جهة أخرى .

لاشك أن هذين القطبين يمثلان النهايتين القصوتين في الوقت المشدود في المشهد الحالي والساد ، ولكن وكعادة لابد من طرف ثالث يكون أكثر استعداداً للإستجابة لمطالب الطرفين . القطب الأول يريد بيئة نظيفة آمنة خضراء وإن هذه هي مسؤولية الجميع في تحمل تكاليف ذلك حتى وإن كان ذلك على حساب العوائد والأرباح والكفاءة وغيرها مما تقوم عليه الأعمال . والثاني يريد أن تظل الآثار البيئية بمثابة عوامل وتكاليف خارجية لكي تستمر عجلة الأعمال بالدوران ولا ترتفع الأسعار ولا تضعف القدرة التنافسية مما ينعكس سلباً على أقصى الأرباح وصنع النقود كأهداف لابد

منها لقطاع الأعمال . ولاشك في إن الطرف الثالث هو الذي يرى بوضوح أن هذا التعارض ليس حقيقيا خاصة إذا نظرت الأعمال إلى أهدافها الأساسية نظرة جديدة يمكن تسميتها بنظرة الأعمال الخضراء التي تلاحظ بعيون رشيدة طويلة الأمد إلى أن الاستنفاد السريع للموارد غير المتجددة هو قضاء سريع على فرص حقيقية للأعمال ، وإن استنفاد الموارد المتجددة دون التفكير بالتعويض هو قضاء على فرص الأعمال المستقبلية .

وإن منع التلوث عند المنبع ( باستخدام مواد أولية ودية ببنيا أو تصميم منتجات ملائمة للبيئة أو تبني تكنولوجيا آمنة ونظيفة .. الخ ) يقدر ما يحسن سمعة الشركة لدى زبائنها والجمهور العام فإنه يحقق مردودا ماديا ويجنب الشركة تحمل تكلفة معالجة التلوث . وبالتالي فإن الأداء البيئي المتميز هو ميزة إضافية للأعمال كما هو ميزة ضرورية ولابد منها للبيئة ، مما يجعل من هذا الأداء البيئي الجيد عامل التوازن والتكامل الذي لابد منه بين الأعمال والبيئة . والجدول أدناه يوضح المنافع المحتملة للأداء البيئي الجيد من قبل الشركة .

المجال	المنافع المحتملة
القانوني	تجنب المقاضاة ، الغرامات والتكاليف القانونية ، تكلفة الإزالة ، المسؤوليات المدنية
الصورة الذهنية	الفخر التنظيمي ، صورة المنظمة الطيبة والجاذبية
المالية	الثقة المتزايدة بالوائح والمنظمة ، المشترين ، المؤمنين .
الإدارة	تحسين المناخ الذهني ، الاتساق حول القضايا واستغلال الوقت .
الأعمال	تحسين الأداء ، تمييز المنتج ، الحصول على الشريط البيئي ، تحسين الحصة السوقية ، تحسن هامش المساهمة تحسن فرص الاستثمار ، تحسن الرقابة على التكلفة ، الاكتساب الجيد الاستثمارات .

إن ميدوز وآخرون أكدوا في تقرير عام 1972 إنه إذا استمرت اتجاهات النمو الحالية في العالم في مجال السكان ، التصنيع ، التلوث ، إنتاج الغذاء ، واستنفاد الموارد بنفس الوتيرة فإن حدود النمو على الأرض سيتم الوصول إليها في مائة سنة قادمة . لهذا لابد من تبني خيار النمو صفرا . وفي التقرير الثاني لميدوز وآخرون عام 1992 فإنه يكرر نفس النموذج ( World 3 ) في مستوى التحسن لمستوى المعيشة وتوقع الحياة والدول الصناعية والنامية ، إلا أن المدى الزمني لمواردنا مستمرا بالانخفاض . ففي العشرينات من القرن الواحد والعشرين سيأخذ مستوى المعيشة وتوقع الحياة ( متوسط الأعمال ) بالتدهور . وإنه في عام ( 2060 ) سيكون مستوى المعيشة وتوقع الحياة عند المستوى الذي كان عليه في بداية القرن العشرين !! أنظر :

هسبرمان كان وآخرون ( 1982 ) : العالم بعد مائتي عام ، ترجمة شوقي جلال ، عالم المعرفة ، العدد ( 55 ) ، الكويت .

D.H.Meadows et al, (1972): The Limits to Growth, Universe Books.

D.H.Meadows et al, (1992): Beyond The Limits, Earthscan.

D.Hunt and C.Johnson (1995): Environmental Management Systems, McGraw-Hill Book Co.London.

إن الحركة الخضراء في أواخر الثمانينات رغم كونها إمتدادا للإهتمامات البيئية التي تمثلت بدعوة حدود النمو لميدوز وآخرون ( Meadows et al. ) وما تلاها من تقارير نادي روما . إلا أنها لا تختلف عنها في فرق أساسي يتمثل في أن حدود النمو ركزت على المدخلات والموارد التي تدخل في الأنشطة والعمليات في حين أن الحركة الخضراء ركزت بدرجة أساسية على المخرجات وتأثيراتها على البيئة ، لهذا فهي إهتمت بالاستهلاك الأخضر ، المنتج الأخضر ، الإستثمار الأخضر ( كمشروعات جديدة خضراء ) ... الخ .

ومن الممكن في معرض تحديدنا للحركة الخضراء ( التي انبثقت في أواخر الثمانينات ) ولكل ما هو أخضر في هذه الحركة ، القول أن الحركة الخضراء هي إلى حد كبير وريثة لكل الاهتمامات بالبيئة في عصرنا الحديث سواء كان الاهتمام ببيئة العمل المادية والمعنوية وضرورة تحسينها من أجل صحة وسلامة العاملين ورفع روحهم المعنوية وتحسين علاقات العمل ، أو كان الإهتمام بالبيئة الطبيعية التي تأثرت بالتوسع العشوائي والمتعقب لأية فرصة سريعة ، أو كان الاهتمام بالبيئة الاجتماعية والصحية والجمالية .. الخ التي تأثرت بالنفائيات والإنبعاثات الصناعية الضارة وصولا إلى النظرة الأشمل لعالمنا الذي يتأثر على مستوى الأرض بمشكلات وقضايا بيئية كثيرة كزيادة السكان ، ندرة الموارد الطبيعية ، تآكل و تملح وقلوية وجرد التربة ، رمادية الأجواء على مستوى أقاليم بأكملها ، نقب طبقة الأوزان ، وظاهرة الحبس الحراري وغيرها الكثير .

وقدر تعلق الأمر بالأعمال فإن الحركة الخضراء اتسعت كثيرا سواء على مستوى المفاهيم أو على مستوى المجالات . فعلى مستوى المفاهيم نجد أن الحركة الخضراء أصبحت لها مطالب في الكثير من المفاهيم التي قامت عليها الأعمال . لهذا أخذ الحديث يجري عن الإدارة الخضراء ، الإنتاج الأخضر ، التسويق الأخضر ( بما فيه الإعلان الأخضر والتغليف الأخضر والمستهلك الأخضر ) ، المالية

الخضراء والتكنولوجيا الخضراء ( الأمانة النظيفة ) ، المنتج الأخضر والخدمة الخضراء . والبعض أخذ ينادي بتخضير الشركة أو الأعمال ( Greening Business ) وغير ذلك الكثير حتى ليبدو أن الأخضر هو الرؤية المقابلة تماما لصالح البيئة إزاء الأعمال وتأثيراتها السلبية على البيئة . والسؤال الذي يطرح نفسه : ماذا نعني أن تكون أخضر في هذه الحركة ؟

من أجل الإجابة نقول أن الأخضر هو رمز لوني أقرب إلى البيئة في مناظرها الطبيعية وإلى النباتات والحيوانات ( Flora and Fauna ) في أقاليمها الطبيعية مقارنة بالرموز اللونية المقابلة في شركات الأعمال التي تكون أقرب إلى الأسود عندما تهمل البيئة كليا وأقرب إلى الرمادي عندما تكون ذات خطوات جزئية لخفض التلوث . فهو يحمل ضمنا نوعا من العودة إلى الطبيعة بعد أن أفسدت التكنولوجيا والنقد الاقتصادي علاقة الإنسان بالطبيعة سواء من خلال إخضاع الطبيعة بوحشية وجشع أو من خلال المحيط الاصطناعي والإنتاج الواسع الذي أدى إلى القضاء على العلاقة العضوية بين الإنتاج والاستهلاك الذين كانوا محليين وأكثر انسجاما مع البيئة المحيطة في الاستهلاك والإنتاج على حد سواء . خلافا للإنتاج الصناعي الواسع الذي بقدر ما فصل بين الإنتاج ( في مكان ) والاستهلاك ( في مكان آخر ) فإنه أوجد نوعا من الزبائن الأكثر اندماجا بالسوق الذين يستهلكون دون أدنى اهتمام بكيفية الإنتاج وآثاره . لهذا نجد ان بعض الدول مثل ألمانيا وبريطانيا ربطت الحركة الخضراء بالخضرة والطبيعة ، بينما البعض الآخر كان أقرب إلى ربطها بالإستجابة لحاجات البيئة المحيطة (16) .

ومع ذلك لابد من التأكيد على أن يهم الحركة الخضراء ليس فقط أن تكون البيئة الطبيعية أكثر اخضرارا وإنما أيضا أن تكون الآثار الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية للأعمال أكثر اخضرارا . فالبيئة ليست هي منطقة جغرافية ذات تضاريس أرضية وحسب وإنما هي وربما بأفضلية بيئة اجتماعية واقتصادية تؤثر

على الإنسان والأنواع الأخرى . وبالتالي فإن الشركات التي تسعى لأن تكون خضراء لابد أن تكون ذات رؤية بيئية وقائية شاملة ( وهذا خلاف للمداخل السوداء والرمادية التي تكون ذات اتجاهات سلبية أو علاجية جزئية حيال البيئة ) لأبعاد البيئة المختلفة الطبيعية والمجتمعية .

ولقد أشار هونت و جونسون (Hunt and Johnson) إلى أن الظاهرة الخضراء الجديدة تتضمن (17):

أولاً: المستهلكية الخضراء ( Green Consumerism ) : وهي ما يسم نوعاً من الزبائن الذين يشجعون المنتجات الودية أو المفضلة بيئياً . فإلى جانب أنهم يفضلون الشركات ذات الخطوات الإيجابية بيئياً فإنهم على استعداد لدفع سعر عالٍ للشركات التي تقدم منتجات وخدمات ذات مزايا بيئية كما في الشركات التي تحقق النفايات الصفرية ( Zero waste ) التلوث الصفرى ، تقديم منتجات قابلة للتدوير كلياً أو جزئياً ، أو حتى تقدم إعانات للبرامج البيئية ... الخ .

ثانياً: الإعلان الأخضر (Green Advertising) : وهو الإعلان الذي يهتم بتقديم المعلومات والحقائق عن المزايا البيئية للمنتجات والخدمات مع تجنب الادعاءات المطلقة وغير المحددة في الأعمال على شاكلة أن المنتج آمن أو ودي بيئياً ، نعمل من أجل البيئة دون تحديد ماذا يعني هذا ، المبالغة بالمنافع البيئية. وقد أشار بايدل (D.Biddle) إلى أن الشركات الأمريكية قفزت إلى عربة الجوقة الخضراء ( Green Bandwagon ) التي أخذت تستغل البعد الأخضر لتسويق منتجاتها على أنها قابلة التدوير في حين أنها لا تتضمن إلا النزر القليل من المواد القابلة للتدوير (18) .

ثالثاً : الاستثمار الأخضر ( Green Investment ) : وهو توسيع لمبدأ الاستثمار الأخلاقي الذي يقوم على تجنب الاستثمار في مجالات معينة كالسجائر وتشجيع

الاستثمار في مجالات أخرى . والاستثمار الأخضر يتجه نحو تجنب المجالات التي تؤدي إلى منتجات ذات تأثيرات بيئية سلبية وتشجع منتجات ودية بيئيا . وفي الولايات المتحدة عام 1989 وعقب تسرب كميات كبيرة من النفط من الناقله فالمدير أطلق ائتلاف الاقتصاديات المسؤولية بيئيا وهو فرع من منتدى الاستثمار الاجتماعي ( Social Investment forum ) مجموعة مبادئ عرفت بمبادئ فالدير ( Valdez Principles ) هي بمثابة مدونة سلوك للشركات بالعلاقة مع البيئة وتشير هذه المبادئ إلى : حماية المجال الحيوي ، الاستخدام المستديم للموارد الطبيعية ، خفض والتخلص المسؤولين من النفايات ، الاستخدام الحكيم للطاقة ، خفض المخاطبة ، تسويق منتجات وخدمات آمنة ، تعويض الأضرار ، كشف المعلومات البيئية للجمهور ، توظيف المديرين البيئيين والالتزام بالموارد البيئية ، والتقييم والمراجعة السنوية لأعمال الشركة<sup>(19)</sup> .

والواقع أن الإستثمار الأخضر هو بمثابة مصدر وقائي مهم من المحافظة المستقبلية على البيئة ، من حيث انه يساهم في يقوم بمكافحة التلوث ومنعه عند المنبع ( Upstream ) وليس عند المصب ( Downstream ) . ويكون ذلك من خلال عدم مشاركة المصارف والمؤسسات المالية في تمويل الشركات الجديدة والتوسعات في الشركات القائمة التي تكون معادية للبيئة أو ذات آثار سلبية عليها . وهذا لا يقتصر على حماية البيئة الطبيعية وإنما أيضا البيئية الاجتماعية . فهي لا تشارك في تمويل صناعة التبوغ أو الكحول وصناعة السلاح والتجارب النووية إلى جانب الممارسات الضارة بيئيا . إن صندوق سكانديا للاختيار الأخلاقي يضع مجموعة من المعايير للتدقيق والاختيار للشركات والمشروعات التي يتعامل معها من أجل ضمان أن تكون جميع الاستثمارات أخلاقية ، بيئية صارمة . لهذا فقد حدد الصندوق مجالات الاختيار ذات التأثيرات السلبية التي يجب عدم التعامل معها ( التسليح والأسلحة النووية ، الأنظمة الصفرية والعنصرية ، تجارب استغلال

الحيوان ، صناعة الكحول ، صناعة التبغ ، أعمال القمار ، الممارسات المضرة بيئيا ، الأدب والفن الإباحي ( Pornography ) ، ومجالات الاختيار ذات التأثيرات الإيجابية اجتماعيا وبيئيا ويجب دعم التعامل معها ( حماية البيئة ، الرقابة على التلوث ، المحافظة وإعادة التدوير ، السلامة والأمان ، الفرص المتكافئة بين العاملين<sup>(20)</sup>).

وإن المصرف التعاوني في بريطانيا يقدم نموذجا طيبا عن الاستثمار الأخضر . فهذا المصرف يعلن عن نفسه بأنه مصرف صارم أخلاقيا كما أنه صارم ماليا وإنه يعمل بتوجيهات دقيقة حول مع من يقوم أو لا يقوم معه بالأعمال ومن أجل تحقيق ذلك فإنه وضع المبادئ التوجيهية لسياسته الأخلاقية للمصرف التي على جميع إدارات المصرف التعامل والتصرف وقفها . الإطار رقم (5-2) : يوضح هذه المبادئ .

الإطار رقم ( 5-2 ) : المبادئ التوجيهية للمصرف التعاوني في بريطانيا

- 1- لا تستثمر ولا تقدم خدمات مالية للمنظمات والأنظمة العدائية .
- 2- لا تمويل التصنيع أو بيع الأسلحة .
- 3- لا تستمر في الأعمال التي تتطلب تجارب على الحيوان .
- 4- لا تمويل الأفراد أو الأعمال التي تستخدم تحويل الزراعة للصناعة .
- 5- لا تدعم المنظمات التي تساهم في الرياضة العنيفة أو الدموية .
- 6- لا تمويل صناعة التبغ .
- 7- حاول أن تكون متأكدا أن خدماتهم لن تستخدم في غسل الأموال ، التهريب الضريبي ، أو تهريب المخدرات ( Trafficking ) وإنها تكون بشكل دائم حذرة في معاملاتهم بهدف تجنب هذه الحالات .
- 8- شجع أعمال دعم البيئة .



9- عزز علاقات الأعمال مع الشركات التي لديها نفس الموقف الأخلاقي ( E.Stance ) .

10- طور وعزز اتفاقات زبائنك الذين يضعون معايير قياسية لمعاملاتهم .

11- اهتم بأراء زبائنهم وغير لسياسات لتلائمها .

12- لا تضارب ضد الآخرين خلال فترات الأزمات .

Source: Dave Hall et al (1997):Business Studies, Causeway Press Limited, Ormskrik, Lancs, p510.

رابعاً : التقارير البيئية ( Environmental Reporting ) : وهذه التقارير أصبحت تعد وتطلب على نطاق واسع لأنها تقدم معلومات وتفاصيل عن طريقة تعامل الشركات مع البيئة . وهذه التقارير قد تكون مطلوبة من الناحية القانونية ولكننا نستجيب أيضاً لحاجة الزبائن إلى المعلومات حول أهداف الشركة ومواقفها إزاء البيئة وإجراءاتها من أجل حمايتها . ومما يرتبط بذلك ما تطور في السبعينات من اهتمام بالمراجعة البيئية كأداة إدارية - رقابية لتحديد وتقييم ملائمة التسهيلات والعمليات للوائح وقوانين البيئة بما يمكن الإدارة من الوقوف على مستوى أدائها البيئي وإيفائها بالمتطلبات القانونية المتعلقة بالبيئة . ومع أن المراجعة البيئية ابتدأت في إطار ملائمة وإذعان أنشطة وعمليات الشركة للوائح البيئة ، فإنها تطورت على نحو كبير بالتركيز على أنظمة الإدارة البيئية بكل ما تعنيه ذلك من أهداف وسياسات وموازنات وبرامج ومراجعات لضمان انسجام الشركة مع البيئة ومتطلباتها .

خامساً : الاقتصاديات البيئية ( Environmental Economies ) : لقد تزايد الاتجاه نحو فرض الضرائب والغرامات على التلوث الذي تقوم به الشركات في الدول المتقدمة . ففي السبعينات أقرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ( OECD ) مبدأ من يلوث يدفع . ومنذ ذلك الحين يسعى الاقتصاديون من أجل تكامل وإدماج البيئة ضمن التفكير الاقتصادي التقليدي . ومع أن هذا الاتجاه يتنامى

باستمرار فلأزال هناك منظوران متعارضان يسودان في هذا المجال بالعلاقة مع البيئة ، المنظور الأول ، يركز على مجال المبادلة ( Trade-off ) حيث أن الاهتمام بالبيئة سيعني تكلفة تؤدي إلى ارتفاع الأسعار ومن ثم الإضرار بالميزة التنافسية . وفي هذه المبادلة هناك دائما مستفيد ( البيئة ) ومتضرر ( التطور الاقتصادي أو الميزة التنافسية ) أو العكس والخيار الثالث غير موجود . المنظور الثاني يركز على حالات الكسب / الكسب ( Win-Win Situations ) حيث يرى دعاة هذا المنظور أن الصراع المتصور بين حماية البيئة والتنافسية الاقتصادية هو ثنائية زائفة<sup>(21)</sup> . وميشيل ( M.Porter ) الذي هو أحد دعاة المنظور الأخير يرى أن المعايير القياسية الملزمة التي تستهدف المخرجات وليس الطرق ، ستشجع الشركات على إعادة هندسة التكنولوجيا . وتكون النتيجة هي عمليات تلوث بمقدار أقل مع خفض التكلفة أو تحسين الجودة . وإن صناعة الزهور الألمانية تقدم مثالا رائعا على حالات الكسب - الكسب . فلقد طورت هذه الصناعة زراعة الزهور في المياه والصوف الصخري ( Rock Wool ) وليس التربة من أجل خفض المواد المبيدة للحشرات وللأعشاب والأسمدة واستجابة للوائح المقيدة الآخذة بالتزايد حول استخدام وإطلاق المواد الكيماوية<sup>(22)</sup> . وإن تحقيق ذلك يتطلب بالتأكيد الابتكار ليس من أجل الأعمال فقط وإنما من أجل البيئة أيضا بما يؤدي إلى إيجاد حالات الكسب - الكسب . ولعل هذا يعني أيضا أن التلوث هو عدم كفاءة ( Inefficiency ) وعيب صناعي ضد البيئة شأنه شأن التلف ضد الجودة ( أنظر الإطار رقم 5 - 3 ) . وإزاء ذلك فإن العمل جار من أجل إعادة النظر في أسس الاقتصادي التقليدي لإستيعاب اقتصاديات البيئة حيث يتم تطوير نماذج لتكامل البيئة بالتفكير الاقتصادي . وفي ألمانيا هناك مشروع السنوات العشر ( Ten-Year Project ) لإدخال المقياس الاقتصادي الجديد وهو الناتج البيئي الإجمالي ( Gross

( Ecological Product ) ( GEP ) ليحل محل الناتج القومي الإجمالي (GNP)،  
ليعكس معايير البيئة في النظرية الاقتصادية وتطبيقاتها<sup>(23)</sup>.

سادسا : التنمية المستدامة ( Sustainable Development ) : وهي التنمية التي  
بقدر ما نقي بحاجات الأجيال الحالية فإنها تحافظ وبشكل متجدد على قدرة الأجيال  
القادمة على الإيفاء بحاجاتها . وهذا لا يمكن أن يتم إلا إذا كان النمو الاقتصادي  
قائما على حماية البيئة و قامت شركات الأعمال بتحمل مسؤوليتها البيئية لتظل  
البيئة محافظة على مستوى المعيشة وبقاء الموارد الطبيعية متاحة للأجيال القادمة .

إن هذه المكونات الأساسية لأنشطة الحركة الخضراء في مجال الأعمال أدت  
إلى الميل تخضير الوظائف التقليدية للشركة : الإنتاج والتسويق وكذلك المالية سواء  
الاستثمار الأخضر والتكاليف والعوائد البيئية أو في المحاسبة في برامج الشركات .  
فكما طرح في الستينات مفهوم محاسبة المواد البشرية تحت تأثير اقتصاديات  
التعليم، فإن المحاسبة البيئية ( Environmental Accounting ) أخذت تطرح  
تحت تأثير اقتصاديات البيئة . وهذا ما طرحه ميلر ( J.L.Miller ) الذي عرف  
المحاسبة البيئية بأنها فرع المحاسبة الذي يتعقب النفقات المترافقة مع المنتجات  
الضارة في كل خطوة من خطوات التصنيع<sup>(24)</sup> . ونفس الشيء يمكن قوله حيال  
الابتكار الأخضر والابتكار الودي بيئيا . ولعل هذا ما أصبح ذا أكثر قبولا في  
الوقت الحاضر بعد أن تزايد الحديث عن تخضير الشركات ، وبعد أن أصبحت هذه  
الشركات أكثر تبنيا لمفهوم تخضير الشركات .

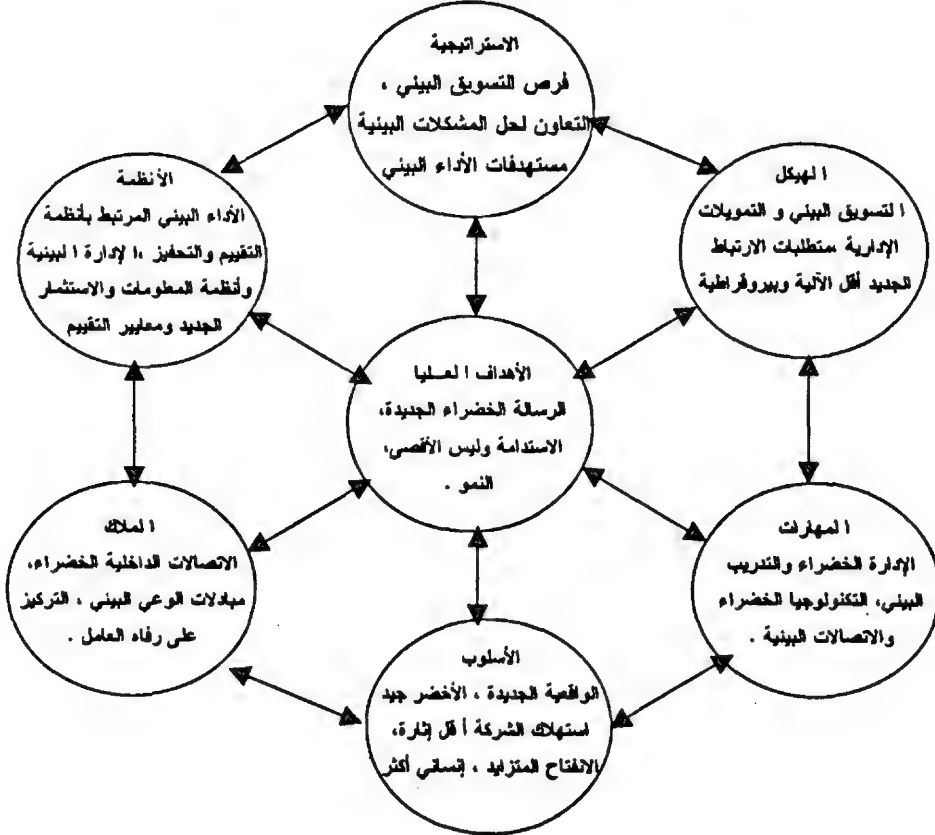
#### 4-5- تخضير الشركة

أن تخضير الشركة يعني أن تكون هذه الشركة في عملياتها ومنتجاتها وخدماتها  
المختلفة أكثر إنسجاما وودية مع البيئة ، وبما يجعل البيئة ومطالبها واحدة من  
الأنشطة والأدوات التي تعتمدها الشركة لتحسين مركزها وحصلتها في السوق  
وصورتها في أذهان الجمهور والمجتمع . ولقد قاد ذلك إلى طرح شعار تخضير

الشركة من خلال تحضير الأبعاد التنظيمية التي يمكن تحديدها بالأساس السبعة ( Seven S. ) لإطار ماكينزي . وهذه الأبعاد تمثل ثلاثة أبعاد صلبة : الاستراتيجية ( Strategy ) ، الهيكل ( Structure ) ، والنظم ( Systems ) ، وأربعة أبعاد ناعمة : الأهداف العليا ( Super-ordinate Goals ) ، الملاك أو الأفراد ( Staff ) ، المهارات ( Shills ) ، والأسلوب ( Style ) . والشكل رقم ( 5 - 3 ) يوضح تحضير هذه الأبعاد السبعة .

والواقع أن المسؤولية البيئية أصبحت تتمثل وبشكل متزايد بتحضير الشركة . إن تحضير الشركة يشير إلى تبني الشركات رسالة ورؤية تتلاءم مع مطالب البيئة والمشاركة في حمايتها وتجديدها وتحسينها . وهذا ما يمثل مضمون وممارسات الرؤية القائمة على المحافظة على البيئة في مقابل الرؤية الاستغلالية التي تضع الشركة في تعارض مع مطالب البيئة والمشاركة في استفادها وإتلافها وتلويثها طبيعيا ومجتمعيا وبما يجعلها تكتسب لونها الأسود أو الرمادي .

الشكل رقم ( 5 - 3 ) : تحضير الأبعاد السبعة للشركة



Source: Ken Peattie(1995): Environmental Marketing Management, Pitman Publishing, London, p118.

ولابد من التأكيد على أن تحضير الشركة يصطدم بعقبات حددها ( Peattie and Ratnayaka ) فيما يأتي<sup>(25)</sup>:

- 1 - التكلفة : حسب معهد مراقبة العالم فإن إنجاز الاستدامة العالمية يتطلب ما بين ( 3-4 ) ترليون دولار عبر عشرين سنة . وهذه تكلفة عالية جدا سيكون على الشركات تحمل الجزء الأكبر .

- 2 - القضايا المعقدة والمتداخلة : في البيئة كل شيء يرتبط بكل شيء مما يجعل تحقيق المعالجة الخضراء لها صعبة لأنها تتطلب جهودا واسعة ومتنوعة .
  - 3 - المعلومات غير المتكاملة : حول المشكلات البيئية وسلوك الزبون والشركة وتأثيرات كل ذلك على البيئة .
  - 4 - نقص الخبرة : بعض الشركات تفتقر إلى الخبرات الإدارية لمعالجة التأثيرات الخضراء على الشركة .
  - 5 - ضعف الالتزام : بين المديرين الذين يعانون من نقص في المعلومات البيئية وأولئك الذين يرون أن هناك ميزة في تعارض الأعمال مع ما هو أخضر .
  - 6 - المدى الزمني الطويل : إن المشكلات البيئية الخضراء تطلبت عقودا للنشوء فإنها تطلب فترة أطول من أجل الحل .
  - 7 - توقعات النمو : بين حملة الأسهم والحكومات الوطنية والإقليمية .
  - 8 - العقوبات التنظيمية : بضمنها القصور الذاتي وضيق الأفق التنظيمي .
- ومع جدية هذه العقبات ، فإن الشركات تبدو في الوقت الحاضر أكثر استعدادا لقبول وتبني أهداف وممارسات تخضير الشركة وإن كان بدرجات متباينة . ومع كل ذلك فإن تخضير الشركة يمكن أن يتم من خلال :
- أولا : تخضير الشركة داخليا ( Internally Greening of the Firm ) : من خلال مكوناتها السبعة التي أشرنا إليها بما يجعل الأداء البيئي يترافق مع الأداء المادي للشركة وبما يجعل للبيئة بعدا استراتيجيا ( أن تكون البيئة أحد معايير الأداء الاستراتيجي شأنها شأن التكلفة والجودة والمرونة والإعتمادية والابتكار ) وهيكلها ( أن يوجد قسم أو وحدة للتخلص من النفايات أو المحافظة على البيئة في الشركة ) ونظما ( بأن تكون هناك منظومة من التعليمات والبرامج والممارسات تتعلق بالبيئة ) .. الخ . فكما كانت الجودة هي مسؤولية الشركة وجميع العاملين فيها في إدارة الجودة الشاملة ( TQM ) كذلك فإن البيئة لابد أن تكون مسؤولية الشركة وجميع**

العاملين فيها في إدارة الجودة البيئية الشاملة ( TEQM ) التي يجري الحديث عنها في السنوات القليلة الماضية من أجل تخضير الشركة . والإطار رقم (3-5) يوضح العلاقة بين الجودة والبيئة . ان العمل على تخضير المكونات الداخلية للشركة لا بد ان يؤدي إلى تكوين ثقافة الشركة الخضراء التي تساهم في إيجاد وحدة التصور والمفاهيم والتصرف إزاء البيئة في المواقف المختلفة .

و الواقع ان مثل هذه الثقافة ستكون حافزا للأفراد العاملين في الشركة من جهة وتدعيما لمسؤوليتهم البيئية والأخلاقية . ولقد أشار هوفمان ( A.J.Hoffman ) إلى أن على الشركات مسؤولية الإستجابة البيئية وان العاملين سيستجيبون لذلك أيضا . وان الشركات التي لا تتبنى ماديا مبدأ مسؤولا بيئيا ومعايير مسؤولية بيئيا ستجد ثقافتها تتعارض مع القيم الشخصية للعاملين<sup>(26)</sup>. وإن مما يرتبط بتخضير الشركة داخليا ما يأتي :

أ - التخلي عن فكرة اليد الخفية التي روج لها الاقتصاد التقليدي منذ آدم سميث ( A.Smith ) في القرن الثامن عشر حتى الآن على أساس أن الأفضليات الجزئية تحقق الأفضلية الكلية وبلغة الأعمال(ما هو جيد لجنرال موتورز هو جيد لأمريكا كلها) ومن الواضح أن تخلي عن هذه الفكرة يتطلب قدرا من التدخل من الشركات ومن المجتمع لإيقاف السعي المحموم من أجل أقصى الربح على حساب البيئة .

#### إطار رقم ( 5 - 3 ) : الجودة والبيئة

إذا كان لنا أن نؤرخ للجودة فإن الربع الأخير من هذا القرن هو بحق العصر الذهبي للجودة . حيث أنها أصبحت هدفا إستراتيجيا وقوة موجهة للمراجعة وإعادة البناء لنطاق واسع من مجالات قطاع الأعمال في الإنتاج والخدمات . ولعل الأهم في كل هذا هو أن الجودة أوجدت اتجاهات عظيمة الأثر أدت إلى زعزعة الثقة والاعتقاد حتى في الحقائق والمسلّمات الأساسية في الصناعات المختلفة ، وهذا ما قامت به إدارة الجودة الشاملة ( TQM ) . فقد تحول مركز الثقل والاهتمام فيها من الحجم ( مرحلة الكم ) إلى الجودة ( مرحلة الكيف ) من قيادة التكلفة إلى التميز ، من الكبير جميل إلى الصغير جميل ، من الجودة هي مطابقة المواصفات ( مدخل إنتاجي ) إلى الجودة هي الملازمة للاستعمال أو الغرض ( المدخل التسويقي ) ، من جودة المنتج إلى جودة القيمة / السعر لدى الزبون ، من الجودة المحلية / الوطنية إلى الجودة الإقليمية / عالمية المستوى بعد الانتقال إلى ( مجوعة آيزو ( 9004-9000 ) عام 1987 ) ، وأخيرا ولعل هو الأهم

بالنسبة لمجال دراستنا الانتقال من مستوى الجودة المقبول ( AQL ) ونسبة الوحدات التالفة المسموحة للوجبة ( LTPD ) حيث التالف مسموح بنسبة معينة إلى التحسين المستمر والتلف الصفري ( Zero Defect ) ، وكذلك من التالف ( بما في ذلك الفضلات وبقايا الإنتاج ) كنتاج طبيعي في الإنتاج إلى التالف كعيب صناعي وأسوأ أنواع الهدر في الشركة .

إن الجانب الأخير من هذا التحول هو الذي يظهر الجودة أوثق صلة بالبيئة . ومع ذلك فإن هذه الصلة لم تكن وليدة الرؤية المرتبطة بالمحافظة على البيئة وإنما وليدة الرؤية المرتبطة بالأعمال وأهدافها في اكتساب ميزة تنافسية على حساب منافسيها . لهذا فإن الجودة التقت بالبيئة ليس فقط في خفض التالف ( وبعض التالف تلوث مباشر عندما لا يكون بالإمكان إعادة عمله ليكون منتجاً نهائياً ) وإنما أيضاً من خلال الاقتراب من حاجات وتطلعات الزبون وما يرضيه . ولعل الحركة البيئية ( Environmentalism ) هي التي وجهت أنظار الشركات إلى البيئة كمعيار من المعايير المهمة في إيجاد وتحسين رضا الزبون . فالجودة في ظل إدارة الجودة الشاملة أخذت تمتلك شرطاً بيئياً لا بد من مراعاته ما دام الزبائن أصبحوا أكثر اهتماماً بالقضايا البيئية في قرارات الشراء . سواء من خلال وضع البطاقات البيئية ( Environmental Labeling ) على المنتجات أو جوائز البيئية ( إن مجلس المحافظة على الحياة البرية الأمريكية أنشأ عام 1985 جائزة بيئية تمنح للشركات التي تبادر بما هو أكثر من الفاتون ) التي أخذت تمنح في بعض الدول على شاكلة جوائز الجودة أو من خلال شهادات البيئة ( آيزو 14000 ) على شاكلة شهادات الجودة ( آيزو 9000 ) . والواقع أن البيئة أصبحت وجه العملة الأخر للجودة من وجهة نظر الحركة الخضراء من خلال ما تنادي به من إدارة الجودة البيئية الشاملة . ليكون التلوث شأنه شأن التالف عيباً صناعياً والهدر البيئي الأخضر هو ميزة تنافسية شأنه شأن الجودة ومتداخلاً معها . ويكون التلوث الصفري هو الوجه الآخر للتلف الصفري . ولتكون الشركة التي تحصل على جائزة الجودة هي نفسها التي تحصل على جائزة البيئة . وهذا ما سنراه جلياً في السنوات القادمة في الدول المتقدمة وسنراه بعد ذلك قوياً أيضاً في الدول النامية التي لا زالت بحاجة إلى حركة الجودة العالية كما هي في حاجة أكبر إلى حركة البيئة الخضراء القوية .

خاصة وإن بعض هذه الأرباح المتحققة هي خسائر واضحة يتحملها المجتمع وربما الشركة نفسها فيما بعد عندما تفقد فرصها المستقبلية جراء نفاذ الموارد البيئية التي تعتمد عليها في أعمالها .

ب - الاستعداد العالي للشركة في قبول مبدأ ( من يلوث يدفع ) أي تحويل تكاليف التلوث الخارجية إلى تكاليف داخلية ، والاستعداد لقبول التحول المسؤول بيئياً من النظرة إلى الموارد البيئية الحرة ( كالهواء والماء والتربة والأنهار والمحيطات .. الخ ) كعناصر حرة ومجانية إلى كونها سلعا ذات تكلفة ضرورية من أجل تجديدها وإعادتها إلى ما كانت عليه .



ج - المراجعة الداخلية البيئية : وذلك من خلال اعتماد التقييم الدوري الداخلي للشركة وفق معايير بيئية محددة ترتبط بطبيعة أعمال الشركة . وإن عددا متزايدا من الشركات أصبحت تتبنى المراجعة البيئية ( Environmental Auditing ) من خلال إعداد تقارير سنوية لتقييم ومراجعة سياساتها وممارساتها حيال البيئة .

د - تقييم الأداء البيئي : إن الأداء البيئي ( Eco-Evaluation ) يمثل استعداد الشركة لتبني أسلوب تقييم الأداء على أساس المعايير المادية ( الربح التكلفة مثلا ) والمعايير البيئية ( حجم النفايات أو الانبعاثات ، نسبة النفايات أو الانبعاثات لكل وحدة من المنتجات .. الخ ) على حد سواء وإن يتم تقييم الأقسام والمديرين والعاملين على أساس مدى المساهمة في خفض التلوث وأشكاله المختلفة كجزء من اهتمام الشركة بتحقيق الكفاءة والفاعلية .

ثانيا : تخضير الشركة خارجيا ( Externally Greening of the Firm ) وهذا يتعلق بآثار الشركة وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها على البيئة الخارجية للشركة وكذلك مدى التزام الشركة باللوائح البيئية واستجابتها للاتجاهات الجديدة المتعلقة بخفض التلوث وحماية البيئة ومواردها المختلفة .

إن تخضير الشركة داخليا لا بد أن ينعكس مفهوما وممارسة من خلال تخضير الشركة خارجيا . ويمكن أن نشير إلى ما يعبر عن تخضير الشركة خارجيا خلال ما يأتي :

أ - الامتثال للقوانين المتعلقة بالبيئة والمحافظة عليها : فمع أن الكثير من هذه القوانين ظهرت بعد تفاقم المشكلات البيئية إلا أنها مثلت في جوانب عديدة منها معالجة لاحقة لهذه المشكلات ليس بصيغة الوقاية أو الإزالة وإنما بصيغة العلاج اللاحق أو الحد منها . حيث أن بعض هذه القوانين يحد من استخدام بعض المواد الكيميائية والبعض الآخر ينظم التعامل مع الملوثات والنفايات الخطيرة ( السمية أو المشعة ) والتي أصبحت مشكلة وخيمة في الدول الصناعية التي لا

تدري ما العمل إزاءها . وهي التي تنتج لوحدها حوالي ( 90٪ ) من النفايات الخطرة في العالم خاصة وإن هذه النفايات بطيئة التحلل ويحتاج بعضها إلى قرون لإطفاء آثارها الخطيرة ، كما يحتاج إلى ظروف ومستلزمات خاصة للخرن في أماكن مخصصة لها مما يجعل عملية تنظيفها باهضة التكلفة قدرت في عام 1986 في ألمانيا الغربية بحوالي (10) مليارات دولار وهولندا (1,5) مليار دولار والولايات المتحدة ما بين ( 20 - 100 ) مليار دولار<sup>(27)</sup> . إن الشركات أكثر استجابة للقوانين المتعلقة بالبيئة بعد أن أصبحت أكثر إدراكا بأهمية هذه القوانين في قرارات الشراء لدى المؤسسات الحكومية والجمعيات المهتمة بالبيئة ولدى الزبائن الذين أصبحوا أكثر قبولا وميلا للتعامل مع الشركات الخضراء بأفضلية على الشركات الأقل استجابة للمطالب البيئية الخضراء .

ب- تحمل الشركة لمسؤولياتها عن التلوث : إن الانتقال من مبدأ المجتمع يدفع ثمن التلوث إلى من يلوث يدفع أصبح يعبر عن اتجاه أكثر واقعية لتحمل الشركات لمسؤولياتها البيئية . ولقد أقر التشريع البيئي في الاتحاد الأوروبي (EU) مبدأ من يلوث يدفع<sup>(28)</sup> . ورغم صعوبة احتساب تكاليف التلوث إلا أن القدرات الفنية المتقدمة في مجال الرصد والقياس البيئي لتحديد حدود التلوث المسموحة والحدود غير المسموحة ساعد في الكثير من الدول المتقدمة على وضع وتطوير المعايير القياسية الإلزامية ( Mandatory Standards ) لحدود التلوث .

الواقع أن هذه المعايير هي الأكثر استخداما في تحديد المسؤولية القانونية البيئية للشركات ودورها في حماية البيئة وفي احتساب التكاليف البيئية الانبعاثات الملوثة ( Pollutant Emissions ) الناجمة عن أعمال الشركات . إن ضرائب ورسوم التلوث يمكن أن تكون فعالة كما أن إلزام الشركات بها يكون مؤشرا دالا على البعد الأخضر للأعمال الذي تلتزم به . ففي هولندا ساهمت رسوم التلوث في خفض الانبعاثات الملوثة في ( 14 ) صناعة رئيسية ملوثة بحدود ( 50 ٪ ) ما بين

( 1969-1975 ) وبحودود ( 20 ٪ ) حتى عام 1980 ، و ( 15 ٪ ) حتى عام 1986 . وفي السويد والنرويج حيث الأمطار الحامضية هي الاهتمام الرئيسي ، فإن الوقود ذي المحتوى الكبريتي يخضع للضرائب<sup>(29)</sup>. ومن الواضح أن الشركات التي تسعى لأن تكون خضراء لا تكتفي بتحميل المسؤولية البيئية بصيغة الالتزام بالحدود المسموحة للتلوث أو بصيغة الرسوم والضرائب المفروضة على التلوث بل إن الأهم هو في تبني برامج بيئية خضراء لخفض التلوث أو إزالته .

وقد يكون مفيدا أن نذكر بأن هذا التوجه الأخير أصبح ذا مزايا مادية إلى جانب كونه ذا مزايا بيئية . إن برنامج شركة ( 3M ) الأمريكية التي سبقت الإشارة إليه والذي يحمل عنوانا معبرا ( منع التلوث له مردود ) كشف بوضوح أن منع التلوث وحماية البيئة يمثل مجالا جديدا وهو أيضا خدمة ودية للبيئة . فكما تعلن شركة النشر الغربية ( West Publishing Co. ) في الأغلفة الداخلية للكتب الصادرة عنها إن استخدامها للورق القابل للتدوير ساعدها على تدوير ( 22 ) مليون باوند من الورق المتبقي ( Scrap Paper ) بما يعادل ( 181 ) ألف شجرة . كما أنه يمثل أيضا مجالا لإيجاد وتحقيق الميزة التنافسية في السوق ولدى الزبائن الذين أصبحوا يعتبرون التلوث عيبا من عيوب المنتجات ويفضلون المنتج الأخضر الأكثر تلاؤما مع البيئة والتي تحمل البطاقة أو العلامة الودية بيئيا ( أنظر نماذج للشعارات والعلامات البيئية المستخدمة في الدول المتقدمة في الشكل رقم 5-4 ) على المنتجات الأخرى ، وإنه أخيرا يمثل مجالا من مجالات الاستثمار والاستشارات والخدمات المربحة .

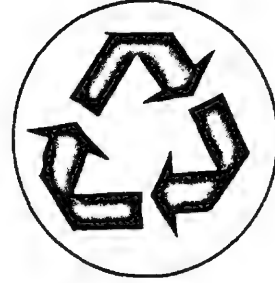
الشكل رقم ( 4-5 ) : البطاقات والعلامات البيئية



البطاقة البيئية للإتحاد  
الأوروبي



بطاقة الملاك الأخضر



بطاقة إعادة التدوير

ومثال آخر تقدمه صناعة الزهور الألمانية الذي سبقت الإشارة إليه يكشف عن أن الابتكار الودي بيئيا لا يقل كفاءة وعائدا عن الابتكار المادي وعن أن التكنولوجيا الآمنة والنظيفة هي تطبيق فعال لتحضير الشركة القائم على الابتكار الودي بيئيا رغم أن كثير من شركات الأعمال لا زال بعيدا عن الأخذ به .

ج - التنبؤ والانسجام مع الاتجاهات والممارسات البيئية : إن الشركات التي تسعى لأن تكون خضراء أمام زبائننها والجمهور العام لابد من أن تتسجم مع الإتجاهات والممارسات البيئية المتزايدة من أجل الحد من التلوث والمشاركة في الحماية والمحافظة على البيئة . ومن أبرز هذه الاتجاهات :

( 1 ) خفض التلوث : إن الشركات ومنذ وقت مبكر مالت إلى خفض التلوث كوسيلة من وسائل التعبير عن المسؤولية البيئية ، ومع ذلك فإن مما يؤخذ على سعي الشركة في هذا المجال هو أنها كانت ذات رؤية تخفيفية

( Reductionism ) . فهي قد خفضت البيئة كلها إلى عناصر الماء والهواء ، وخفضت برامج البيئة إلى قسم أو وحدة في الشركة .

وإن المثال الذي يمكن تقديمه على النزعة التخفيضية هو ما قامت به ماكдонаلد ( McDonald ) عام 1990 في الانتقال من علب الهامبرجر البلاستيكية إلى ورق التغليف . ومع أن هذا الانتقال إيجابيا إلا أنه كان تخفيضيا أكثر من أن يكون وقائيا من الناحية البيئية وكما يقوم كلينر ( A.Kleiner ) فإن هذا الانتقال لم يكن لأسباب بيئية لأن ماكдонаلد درست الحالة منذ أكثر من ثلاث سنوات وتوصلت إلى أن أغلفة الأستيرين ( Styrene ) هو أكثر قابلية للتدوير وأفضل بيئيا . ولكن المديرين في ماكдонаلد غيروا أفكارهم لأن زبائنهم لا يشعرون جيدا حيال الأستيرين . لهذا تم استعباده<sup>(30)</sup>. ومع أن المطلوب هو الوقاية من التلوث وليس خفضه ، فإن خفض التلوث يمثل اتجاها بيئيا إيجابيا يصلح أن يكون قاعدة جيدة لتخضير الشركة مادام يمثل خطوة فعلية نحو خطوات بيئية إضافية .

( 2 ) الإعادات الخمس : إن من الاتجاهات والممارسات البيئية هو ما يرتبط بالإعادة . حيث أن المنتج الواحد يمكن أن ينتج مثلا بطريقة يعاد فيها استخدامه المرة تلو المرة بما يحقق المنفعة والغرض لأطول فترة زمنية دون أن يكون ذا أثر سلبي على البيئة . ويمكن أن نشير إلى الإعادات الخمسة كآلاتي<sup>(31)</sup>:

— إعادة التصليح ( Repair ) : أن يتم تصميم وإنتاج المنتجات التي يسهل تصليحها وتوسيع المدى الزمني للحياة النافعة للمنتجات .

— إعادة التكيف ( Reconditioning ) : فمثلا في سوق السيارات هناك مدى واسع من الأجزاء المكيفة بدء من الإطارات إلى المحركات يمكن شراؤها بما يبقى عليها فترة أطول في الخدمة .

— إعادة الاستخدام ( Reuse ) : بعض المنتجات تصمم ليعاد استخدامها . فمثلا قناني الحليب في بريطانيا يعاد استخدامها بالمتوسط ( 12 ) مرة . بعض أغلفة المنتجات تصمم لتستخدم لأغراض كعلب لحفظ المأكولات أو أقداح لشرب الماء .

— إعادة التدوير ( Recycling ) : وهذا إتجاه واسع الانتشار ويساهم في إكساب شركات الأعمال رسالة اجتماعية و بيئية فائقة الأهمية ، خاصة وأنه بقدر ما يحمي البيئة يساهم في توفير في تكلفة صنع المنتج . فمثلا التصنيع من الخردة يحقق توفير ( 95% ) من تكلفة تصنيع الألمنيوم من المعدن الخام . إن عاملا مهما في إعادة التدوير هو أحكام الحلقة بين الزبون والمنتج لكي تتم إعادة تغذية الإنتاج . وبهذه الطريقة يصبح الزبون ( Customer ) هو المورد ( Supplier ) للشركة . إن بعض الشركات تسعى بطموح من أجل التوصل إلى منتجات قابلة لإعادة التدوير بالكامل ومن ذلك الجهود التي تبذلها شركتي السيارات الألمانية فولكسواجن ( Volkswagen ) و ( BMW ) لتصميم وتصنيع سيارة قابلة للتدوير كليا . ومما يلاحظ على هذه الجهود أنها كانت ذات آثار إيجابية على هندسة السيارات الألمانية بالكامل<sup>(32)</sup> . والإطار رقم ( 4-5 ) يقدم توجيهات مرشدة حول قابلية تدوير المنتجات الجديدة للشركة .

— إعادة التصنيع ( Remanufacturing ) : أي إنتاج ما هو جديد من القديم .

إطار رقم ( 4 - 5 ) : توجيهات مرشدة حول قابلية تدوير المنتجات الجديدة للشركة

1 - صمم المنتجات لتكون قابلة لإعادة الاستخدام قدر الإمكان .

• قم لأجزاء طويلة العمر من الأجزاء غير القابلة للإطالة .

• صمم الأجزاء القابلة للتعدد من أجل سهولة التفكيك .

• اهتم بالمكونات من أجل سهولة التفكيك .

2 - توقع الحاجة للتحديث .

• قدم مجالا للتوسع في استخدام الصيغة المركبة بدلا من البناء المتكامل .

• ابني إمكانية التوسع للتكنولوجيا ( سعة الأداء الاحتياطية ، القدرة على الإغناء ) .

3 - قدم إمكانية الاستخدامات المختلفة بعد التقادم المتعذر معالجته أو تفاديه .

• اعتمد التصميم الخارجي لإمكانية استخدامات جديدة .

• اجعل السماعات من أجل التحويل .

- 4 - إذا لم تكن المنتجات الملائمة لإعادة الاستخدام ، أضمن أن الأجزاء المكونة تكون قابلة لإعادة الاستخدام
  - اربط الأجزاء المكونة بوحدة وظيفية يمكن تفكيكها .
  - اجعل الأجزاء المكونة قياسية .
  - رتب أو نظم من أجل التفكيك السهل .
  - رمز الأجزاء المكونة القابلة لإعادة الاستخدام .
- 5 - لا تنسى الاستخدامات الإضافية الممكنة .
- 6 - لا تنسى ما يتعلق باستغلال المواد الأولية .
- 7 - استخدام فقط مادة أولية واحدة في الإنتاج أو القليل منها قدر الإمكان .
- 8 - خطط من أجل سهولة إعادة استغلال المواد الأولية .
  - استخدام فقط المواد المتساقطة ( Compatible ) .
  - خفض نسب المواد غير المتساقطة إلى أقل من المستوى المسموح .
  - صمم للنسب العالمية من المواد غير المتساقطة من أجل سهولة الإزالة أو التخلص .
  - اعتمد الترميز المعول عليه لكل المواد المستخدمة .
- 9 - خطط بعناية لاستخدام المواد المقيدة أو غير القابلة للاستغلال .
  - استبدال المواد غير القابلة للاستغلال .
  - استخدم المنتجات المعمرة قدر الإمكان .
  - حسن جودة المواد مع عدم القابلية للاستغلال المقيدة ، لزيادة عدد دورات الاستعمال .

Source : K.Peattie,op cit,pp189-191.

إن هذه الإعادات الخمس تكون ذات آثار إيجابية على البيئة وأكثر كفاءة ومردودا للأعمال إذا ما أخذت بنظر الاعتبار في مرحلة التصميم من أجل استيعاب مطالب البيئة واستبعاد الآثار السلبية في هذه المرحلة المبكرة حيث أن مرحلة تصميم المنتجات تمثل المرحلة المثلى للإستجابة لمتطلبات البيئة .

( 3 ) الممارسات التسويقية الخضراء : لقد عرف كوتلر وأرمسترونغ التسويق الأخضر بأنه الحركة التي تتجه نحو قيام الشركات بتطوير وتسويق منتجات مسؤولة بيئيا<sup>(33)</sup>. ومع كثرة الممارسات الخضراء فإن ما يهمنا في هذا صدد منها وإستكمالا لما ذكرناه في تحديدنا للحركة الخضراء ، هو ما يأتي : المنتجات الخضراء ، التغليف الأخضر ، التسعير الأخضر ، وقنوات التوزيع الخضراء .

إن المنتجات الخضراء هي المنتجات التي تستجيب لحاجات البيئة وتطلعاتها . وكما أن حاجات وتطلعات الزبون ضرورية في تحسين وتطوير المنتجات ، كذلك

الحال فإن حاجات البيئة وتطلعاتها يجب مراعاتها في تحسين وتطوير المنتجات كما في المنتجات الآمنة ، المتناغمة مع حاجات البيئة والمجتمع ، المنتجات المدورة ، المعمرة ، ذات الاستخدامات المتعددة ، والتي تتسم بسهولة التخلص منها .. الخ . أما التغليف الأخضر فهو الذي يعتمد على خفض آثاره على البيئة ، إعادة الاستعمال ، إعادة التدوير ، قابلية التحلل البيولوجي ( Biodegradable ) .. الخ . إن كل هذه الخطوات من أجل البيئة قد تكون ذات أثر كبير على تسعير المنتجات بما يعني نقل العبء البيئي إلى الزبائن ، لهذا فإن التسعير الأخضر يعمل على توزيع الأعباء بين الزبائن والشركة والمجتمع . فإذا كان المنتج الأخضر ذا قيمة أكبر بالنسبة للزبائن المهتمين بيئيا ، فهذا يمكن أن يبرر السعر الأعلى . ولكن أليست الشركة نفسها هي المسؤولة عن منتجاتها غير الودية بيئيا أصلا مما يفرض عليها تحمل تكلفة الانتقال إلى منتجات خضراء ؟ . كما أن الحوافز الضريبية للشركات الخضراء والودية بيئيا تمثل نوعا من مساهمة المجتمع في ذلك .

وأخيرا فإن قنوات التوزيع الخضراء أخذت تجد تعبيرها في المتاجر الودية بيئيا (Eco-Friendly Stores) وإن متاجر ( Wal-Mart ) تضغط على ( 7000 ) من مورديها على أن يقدموا المزيد من المنتجات القابلة للتدوير . وفي هذه المتاجر التي تعتبر ودية بيئيا تستخدم أجهزة الفيديو لتوعية الزبائن وتعمل أنظمة تكييف الهواء باستخدام مواد لا تؤثر على طبقة الأوزان ، وتجمع مياه الأمطار في مواقف السيارات ومن للسقوف لري المناظر الطبيعية المحيطة . كما يتم فيها استخدام ضوء الشمس عند الصبح بدلا من الإضاءة الفلورية المعدلة بواسطة متحسسات ضوئية في المتاجر وإشارات المرور<sup>(34)</sup> .

( 4 ) إدارة الجودة البيئية الشاملة : إن الشركات التي اهتمت بالجودة الشاملة استطاعت أن تحقق ميزة تنافسية في السوق ، لأنها استجابت بشكل أفضل لحاجات



الزبائن فيما يتعلق بالمرونة والمعولية ( Reliability ) وكذلك في التحسين المستمر . ولعل هذه الإنجازات التي جاءت بها ثورة الجودة ، هي التي دعت إلى مراعاة البيئة والجودة البيئية كمكونات أساسية للجودة وللجوانب النوعية للحياة . إن إدارة الجودة البيئية الشاملة ( TEQM ) هي التي تجعل الجودة والبيئة وجهين لعملة واحدة ليس فقط لأن المحافظة على البيئة هي في الحقيقة شرط من شروط الجودة وإنما أيضا لان الجودة الشاملة لا تكون شاملة حقا بدون مراعاة بيئة العاملين داخل الشركة وبيئة السوق والجمهور العام خارج الشركة .

( 5 ) مواطنة الشركة البيئية : إن الشركة التي توجد في المجتمع لكي تقوم بأعمالها فإنها تأخذ الكثير من موارده البشرية والمادية . فهل يكفي هذا لكي تكون الشركة نفسها مواطنا صالحا جيدا في المجتمع ؟ وإذا كانت الشركات تدفع الضرائب فهذا لا يمثل إلا جزء من المسؤولية خاصة وإن المواطن العادي يدفع ضرائب أيضا ، لهذا فإن المطلوب من أجل بقاء الشركة ونموها وسمعتها أن تحقق مواطنة الشركة البيئية ( Corporate Citizenship ) . ولقد أصبحت الشركات في الوقت الحاضر أكثر ميلا للأخذ بهذا الاتجاه حيث أصبحت الشركات تميل إلى فكرة أن ما هو جيد للشركة يجب أن يكون أكثر كأكثر جيدا للناس . وكما يرى برنارد أفيشاي ( B.Avishai ) فإن هذا لا يعني أن الأعمال أصبحت فجأة مواطنين طبيين بل إن هذا يعود إلى أن مصالح الأعمال أصبحت لأول مرة في تاريخ الرأسمالية الصناعية متسقة مع مصالح المواطنين<sup>(35)</sup> . بعد أن أصبح هؤلاء المواطنين هو جوهر الميزة التنافسية وهم عامل الترويج في المنافسة ما بين الشركات . بل أن البعض لا يتردد بالقول أن هذا الإهتمام بالزبائن والمواطنين هو وجه من وجوه البرجماتية التي فرضت ذلك حبا بالأعمال وليس حبا بالزبون او المواطن<sup>(36)</sup> . فالعمل الخيري للشركات الذي هو أحد العوامل الأساسية لمواطنة الشركة أصبح ضروريا لإقناع المواطنين بالشراء لمنتجات تلك الشركة .

وكما يقول كرايغ سميث (C.Smith) فإن المنافسة على أساس السعر ومواطنة الشركة هو أذكى ( Smarter ) من المنافسة على أساس السعر فقط <sup>(37)</sup> . لهذا أخذت تتنامى موجة الدعوة إلى مواطنة الشركة وكل ما يرتبط بها بما في ذلك الدعوة إلى تكوين دوائر العمل الخيري ( Philanthropy Circles ) على شاكلة دوائر الجودة . وفي هذا السياق لذلك فإن على الشركات التي تسعى لتأكيد هذا التوجه أن تقوم بالمبادرات من أجل البيئة العامة حتى تلك البيئة التي لا تتأثر بأعمالها . والأنشطة كثيرة تلك التي يمكن أن تقوم بها الشركات من أجل مواطنة الشركة البيئية مثل دعم البرامج البيئية كبرنامج المحميات الطبيعية وحماية الحياة البرية ، دعم الجمعيات البيئية التي تعمل على حماية الغابات والبحار والمحيطات ، دعم التعليم البيئي ، تشجيع الخدمة التطوعية من أجل البيئة دعم الأنشطة الخيرية .. الخ .

هـ - مطالب التنمية المستدامة : إن الموارد محدودة ونادة وإن بعض آثار التلوث بقدر ما تمتد من بلد لآخر ( كما في الأمطار الحامضية والإشعاعات وغيرها ) فإن بعضها غير من جيل لآخر . لهذا فإن التنمية المستدامة ( Sustainable Development ) هي مسؤولية بيئية كبرى حيال الأجيال القادمة الذين ينتظرون - كما يفترض - أن يكونوا في بيئة قادرة على الإيفاء بحاجاتهم وتطلعاتهم . إن الشركات التي تسعى لأن تكون خضراء عليها مسؤولية بيئية في التعامل مع الموارد المحدودة ومع آثار التلوث على البيئة وفق منظور مستقبلي طويل الأمد يراعي الأجيال القادمة وعلى أساس العدالة والمساواة في الاستفادة من المنافع البيئية وتحمل أعباء الأضرار التي تتسببها بما يبقي البيئة في حالة صالحة للاستخدام القادمة .

و- المعايير والممارسات القياسية العالمية : إن الكثير من اللوائح البيئية أصبحت عالمية مثل ( ISO 14000 ) وإن الكثير من الإجراءات الداعمة أو المضادة

للشركات أصبحت ذات بعد دولي كما في العلامات والبطاقات البيئية والحركات البيئية الدولية مثل حركة السلام الأخضر . وإن الكثير من القضايا الخضراء وقضايا التلوث أصبحت ذات بعد دولي أو ما بين الدول . والأمطار الحامضية نموذج للتلوث عبر الدول في أوروبا وهذا ما ينطبق على دول العالم المختلفة التي تواجه تلوثاً مصدرًا عبر الحدود . ولعل هذا هو ما جعل الإتفاقيات الدولية تعالج التلوث عبر الحدود من خلال التأكيد على مجموعة من المبادئ الأساسية منها<sup>(38)</sup>: مسؤولية كل دولة عن الأضرار بصحة وبيئة الدول الأخرى ، الحق في المقاضاة والتعويض عن أية أضرار يسببها التلوث عبر الحدود ، والحق المتساوي لجميع الأطراف المعنية فيما يتخذ من إجراءات علاجية . كما أن الشركات الدولية والمتعددة الجنسيات ومنذ القرن الماضي جعلت من البيئة ومواردها في الدول النامية مجالاً وسلعة في التجارة الدولية بطريقة استغلالية بشعة .

ولازالت حتى هذا اليوم وهي تستبدل رأس المال الطبيعي – البيئي غير المتجدد في الدول النامية برأس المال المالي لصالح الدول المتقدمة في علاقة غير عادلة مستغلة حاجة الدول النامية الملحة للموارد وبأسلوب مدمر للموارد الطبيعية وللبيئة في هذه الدول . هذا بالإضافة إلى أن شركات مثل كوكاكولا وبيبي كولا تقدم المشروبات الغازية في الدول النامية مستغلة الماء العذب والموارد الأخرى في حين أن الناس في هذه الدول تفتقر إلى الغذاء والماء العذب ! . إن كل هذا يتطلب وضع وتطوير معايير قياسية عالية تكون مرشدة وموجهة لكبح الشركات العالمية من أجل حماية البيئة وخاصة في الدول النامية .

#### 5-5- أخلاقيات الإدارة والمسؤولية البيئية

إذا كانت الأعمال تعمل من أجل أقصى الأرباح لأن الربح هو من طبيعة الأعمال كما في المدخل التقليدي ، وإن أخلاقيات الإدارة هي اختيار ما هو أخلاقي بغض

النظر إن كان ينسجم مع معايير الأعمال أم لا ، فإن المقابلة التي يمكن أن نضعها بالعلاقة مع البيئة هي : إذا كانت الأعمال تعمل من أجل بيئة لا محدودة الموارد وسلع بيئية مجانية وتكاليف بيئية خارجية يتحملها المجتمع أو الطبيعة ، فإن المسؤولية البيئية هي إعادة التوازن في علاقة الأعمال بالبيئة من خلال التأكيد على محدودية الموارد وكون السلع البيئية ذات تكلفة شأنها شأن عوامل الإنتاج الأخرى كالعامل ورأس المال ، وبالتالي فهي تكلفة داخلية على من يستخدمها أو يفسدها أو يلوثها إن يتحملها . في حين تكون أخلاقيات الإدارة هي الخطوة اللاحقة الأبعد في اعتبار التلوث عملا غير مسؤول وغير أخلاقي في الحالات الآتية :

أولا : أن تكون لدى شركات الأعمال قدرة على تجنب التلوث ( أو حماية الموارد البيئية ) ولم تقم بذلك .

ثانيا : أن تكون لدى هذه الشركات إمكانية محتملة لتجنب التلوث ( أو حماية الموارد البيئية ) ولم تحاول القيام بذلك .

ثالثا : إن يكون بإمكان شركات الأعمال ( عن طريق الاستثمار أو الابتكار ) خفض التلوث ولم تبذل الجهد المطلوب من أجل ذلك .

رابعا : إن تكون لدى شركات العمال فرصة لتجنب التلوث أو خفضه ولا تقوم بذلك لأنها تلوث لديها ضمن الحدود المسموحة قانونا .

خامسا : إن تتجنب شركات الأعمال التلوث في بلد أو إقليم معين لوجود لوائح وتشريعات بيئية ( كما في الدول المتقدمة ) ولا تتجنب التلوث في بلدان أو أقاليم أخرى لعدم وجود مثل هذه اللوائح والتشريعات ( كما في الدول النامية ) .

سادسا : أن لا تعمل شركة الأعمال على بلورة إتجاها جديا من أجل تحسين أداها البيئي رغم إدراكها بإمكانات تحقيق ذلك إلا أنها لا تريد أن تكون هي القائد في هذا المجال أو لأنها تدرك أن أرباحها الآتية سوف تتأثر سلبا بذلك .

إن أية حالة من هذه الحالات تكشف عن جانب من المسؤولية الأخلاقية التي تتجاوز مسؤولية الأعمال الضيقة بكثير وتتجاوز المسؤولية البيئية في حدودها الملزمة قانونا لشركات الأعمال من أجل حماية البيئة . لأن ما هو أخلاقي هو الحالة المثالية الذاتية في توخي المنافع وتجنب الضرر لحدود تتجاوز حدود القانون أو قواعد اللعبة مادامت الأخلاقيات نفسها هي في أغلب الحالات خارج لعبة الأعمال ، وما دامت المعايير الأخلاقية لا يمكن أن تحسب بالوحدات النقدية التي تفرضها معايير الأعمال . وإذا كانت الأعمال أوضحنا أصبحت أكثر ميلا للاستجابة لتخضير شركاتها ، فإن هذا لن يعني بالتأكيد أن الشركات في سياساتها وبرامجها متماثلة في تحمل مسؤولياتها البيئية . فبعض الشركات لازال يميل لدفع الغرامات وقبول المقاضاة والتكاليف القانونية على تحمل المسؤولية البيئية ، في حين أن البعض الآخر يقبل هذه المسؤولية في حدود ما يفرضه القانون . وشركات أخرى واستنادا إلى الأفكار الذكية لروح الأعمال والمقاولة أخذ يحول الميدان البيئي والمسؤولية البيئية إلى فرصة استثمارية وميزة تنافسية . وفي هذه الحالة فإن الروح الطيبة أو العمل الطيب ( Good Work ) كما يسميه شوماخر ( E.F.Schumacher ) الودي بيئيا يكون منظورا بنظارات الأعمال الخاصة سواء في خفض التكلفة ( كما في حالة الصغير الجميل مقابل شعار اقتصاديات الحجم في النصف الأول من هذا القرن : الكبير جميل ) أو في حالة خفض النفقات للتوفير في تكلفة التخلص من النفايات .. الخ ) . ومع ذلك فإن البعد الأخلاقي في العمل البيئي يمكن أن يظهر قويا وفعالا في حالات أخرى تتجاوز الممارسات الأخيرة كما في الابتكار من أجل البيئة ( ابتكار تكنولوجيا آمنة ونظيفة ) ،

إطلاق برامج رائدة حول تطوير دور الشركات في حماية البيئة ، برامج التوعية البيئية ، دعم البرامج الخيرية من أجل البيئة ، الاستقامة الكاملة إزاء كل نشاط من أنشطة الشركة إزاء البيئة .. الخ . ولعل مثل هذه المبادرات الإيجابية الطوعية هي ما يعول عليها في أخلاقيات الإدارة . وهو ما يفسر لماذا تعطى الجوائز البيئية للشركات التي تعمل ما هو بعد من القانون وأن تكون في مقدمة الشركات التي تعمل معها في نفس الصناعة<sup>(39)</sup> . وبما يجعلها قادرة على تجذب صناعاتها كلها إلى مبادرات وممارسات بيئية – أخلاقية .

وإزاء ذلك يمكن أن نقوم بترتيب تدرج مسؤولية الأعمال ابتداء بالمسؤولية الأولى للأعمال الممثلة بالربح وصنع النقود مروراً بالمسؤولية البيئية للأعمال في ضرائب ورسوم التلوث والإتجاهات والممارسات البيئية في خفض التلوث والإعادات الخمس ( إعادة التصليح ، التكيف ، الاستخدام ، التدوير ، التصنيع ) وتخضير الشركة داخليا وخارجيا ، وانتهاء بالمسؤولية الأخلاقية للأعمال ( أو الإدارة ) والمتمثلة في هذا المجال بالتنمية المستدامة لتجديد البيئة بما يخدم الأجيال الحالية والقادمة ، المبادرة بالابتكارات الودية بيئيا ، المبادرات الطوعية لخدمة البيئة الاجتماعية والطبيعية ، وأن تكون الشركة داعية بيئية بكل ما يعنيه ذلك من التزام بأخلاقيات حماية البيئة في التصميم والتكنولوجيا والعمليات والمنتجات والتسويق والاستثمار .. الخ . والشكل رقم ( 5 - 5 ) يوضح هذا التدرج في المسؤولية .



المنتجات المدوّرة تكلف أكثر مشيراً أن قسم الحاسوب في الخطوط الجوية الأمريكية وفرّ ( 100 ) ألف دولار فقط من الورق القابل للتدوير كليا<sup>(41)</sup>.

أن المسؤولية البيئية تحاول أن توجد قدراً واقعياً من التوازن بين ما للأعمال ( لكي تستمر بكفاءة وكقدرة أو ميزة تنافسية ) وبين مطالب البيئة لكي تتجدد وتظل آمنة و نظيفة . فالحركة البيئية مثلاً ليست ضد الاستهلاك ولكنها ضد الإفراط فيه ، وليست ضد الإعلان ( والسلام الأخضر في ألمانيا وافقت ولأول مرة في تاريخها على حملة إعلانية لصالح ثلاجة مصممة بالفورون Foron )<sup>(42)</sup> ، وإنما ضد التضليل فيه لصالح الإفراط في الشراء .

وضمن هذه المسؤولية البيئية الموافقة على وضع العلامات البيئية على منتجات الشركات الودية بينياً كوسيلة من وسائل ترويج ودعم هذه المنتجات . أما المسؤولية الأخلاقية فإنها تخطو نحو ما هو أبعد من هذا بينياً وذلك من خلال ما يأتي :

أولاً : تغليب الأهداف طويلة الأمد في التنمية المستدامة بمراعاة حاجات وتطلعات الأجيال القادمة على الأهداف قصيرة الأمد للأعمال في سعيها من أجل الربح الآني والسريع والقصير الأمد .

ثانياً : المبادرة البيئية الطوعية كاختبار أخلاقي وليس كاضطرار مفروض بالقانون أو استجابة لما تقوم به الشركات المنافسة تحت تأثير فكرة أنا أيضاً ( Me too Idea ) .

ثالثاً : الداعية البيئية : وهذا يمكن التعبير عنه بالمبادئ الأخلاقية التي تتم المناداة بها في كل مكون من مكونات البيئة الداخلية في الشركة وفي كل مجال من مجالات البيئة الخارجية . فمثلاً هناك المدونة الأخلاقية الخاصة بالمهندسين والعلماء وضعتها الأكاديمية السويسرية للعلوم الهندسية ، هناك مبادئ أخلاقية لتكنولوجيا الأمانة والنظيفة ، مبادئ أخلاقية لتصميم المنتجات ، مرشد المبادئ التوجيهية للزبون ، المبادئ الأخلاقية للإعلان ، المبادئ الأخلاقية للاستثمار .. الخ .



والأساس في كل هذه المبادئ هو هذا النزوع الأخلاقي في أن تكون البيئة أولا وتحمل المسؤولية الأولى كبديل للمسؤولية الأولى للأعمال في الربح وصنع النقود .

إن أخلاقيات الإدارة في مبادئها ومعاييرها واحدة وإن كانت تجد لها مفاهيم وتطبيقات جديدة في مجال البيئة . وهي في كل الأحوال كما يوضح هذا الكتاب تقوم على توخي الصواب لا لأنه ذو منفعة أو مربح ويحقق المصلحة المباشرة والآنية وإنما لأنه صواب مطلوب لذاته . وأنها لا تعمل من أجل الصواب لأنه يجنب المسؤولية القانونية وإنما هي تذهب أبعد من القانون في تحقيق ما هو أفضل وأشمل وأطول مدى زمني من حيث التأثير . لهذا فإنه الرؤية الضيقة لشركات الأعمال قد لا ترى الطبيعة إلا مزايا آنية في جرد الغابات أو الزحرجة ( Deforestation ) أو رمي النفايات الخطرة في المياه الجارية . وفي بعض الأحيان قد لا يظهر أي ضرر واضح ومباشر لهذا كله ، إلا أن المسؤولية الأخلاقية لا تنتظر فقط وبرؤية أعمق وأشمل إلى احتمالات الضرر من هذه الممارسات على نباتات وحيوانات الإقليم ، أو على المناظر الطبيعية أو على صحة وسلامة الإنسان ( العامل أو المواطن ) ، وإنما تنتظر أيضا وبدرجة أساسية إلى المبدأ الخاطئ والمعيير الأناني الضيق الذي انطلقت منه الأعمال في استهداف المصلحة الأنانية الضيقة على حساب كل الأطراف بما فيها مصلحة البيئة التي تمثل إطار الحياة العامة في الحاضر والمستقبل . لهذا فإن أخلاقيات الإدارة يمكن أن تمثل ضمانا قوية وفعالة من أجل شركات الأعمال لكي تتجنب النظرة الضيقة ومعاييرها القياسية وكذلك ضمانا إنسانية من أجل حماية ووقاية البيئة التي تمثل إطارنا ومستقبلنا المشترك .

\* المصادر

1. ستيفن جورج و أرنولد ريمرزكيرتش (1998) : ادارة الجودة الشاملة ، ترجمة حسين حسنين ، دار البشير ، عمان ، ص ص 270-272 .
- 2.M.E.Porter and C.V.D.Linde: Green and competitive: Ending the Stalemate, HBR,Vol (75), no.(5), Sep-Oct 1995, pp120-134.
- 3 . أنظر مناقشة هذا الانتقال في :
- د.نجم عبود نجم : إدارة الخدمات : المراجعة والاتجاهات الحديثة ، مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض المجلد ( 37 ) العدد ( 2 ) ، أغسطس 1997 ، ص 270 .
4. ILO (1990): Environment and the World of the Work, Geneva, p 21.
5. Ken Peattie (1995): Environmental Marketing Management, Pitman Publishing, London pp 10-11
- 6.D.Hunt and C. Johnson (1995) : Environmental Management Systems, McGraw-Hill Book Co. London.p21.
7. Philip B.Crosby (1979): Quality is Free, McGraw-Hill, New York.
- 8.Art Kleiner: What Dose Mean to be Green? HBR, Vol.(68), No.(4), July-august 1991, pp38-47
9. د. أحمد شوقي ( 1992 ) : هندسة المستقبل ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ، ص 251 .
- 10.Art Kleiner, op cit, p38.
- 11.W.D.Rucklehaus (1991): Quality in the Corporation: the Key to Sustainable development, Proceeding of the First Conference on Corporate Quality \ Environment Management, Washington, pp5-9.
12. د.أحمد شوقي ، مصر سابق ص 56 .

13.Leslie W.Rue and Lloyd L.Byars (1989): Management, Irwin, Homewood, Illinois, pp43-44.

14. أنظر في هذه النقاط :

- لجنة برونتلاند ( 1989 ) : مستقبلنا المشترك ، ترجمة محمد كامل عارف ، عالم المعرفة ، العدد ( 142 ) ، الكويت . وأيضاً :

Ken Peattie, op cit, pp5-4.

15. David Hunt and C.Johnson, op cit, p8.

16. Ken Peattie, op cit, p27.

17. David Hunt and C.Johnson, op cit, p18-19.

18.David Biddle, Recycling for Profit: The New Business Frontier, HBR, Vol (71) No. (6) p148-9.

19.Roger Bennett (1996): Corporate Strategy and Business Panning , Pitman Publishing,London,p166.

20.Dava Hall et al.,(1997) : Business Studies, Causeway Press Limited, Ormskrik, Lancs,p510.

21.Noah Walley and Bradley Whitehead, Its Not Easy Being Green, HBR, Vol (72) No. (3) p46-25.

22.M.E.Porter and C.V.D.Linde, op cit. pp150-151.

23.Ken Peattie, op cit. pp15-14.

24. A.Kleiner, op cit, p 44.

25. k. Peattie and M.Ratnayaka: Greener Industrial Marketing, Industrial Marketing Management, Vol.(21), No.(2), pp103-110.

26.A.J.Hoffman:The Importance of Fit Between Individual Values and Organizational Culture in the Greening Industry, Business Strategy and Environment, Vol.(2), No.(4), 1995, pp10-17.

27. لجنة برونتلاند ، مصدر سابق ، ص 526 .

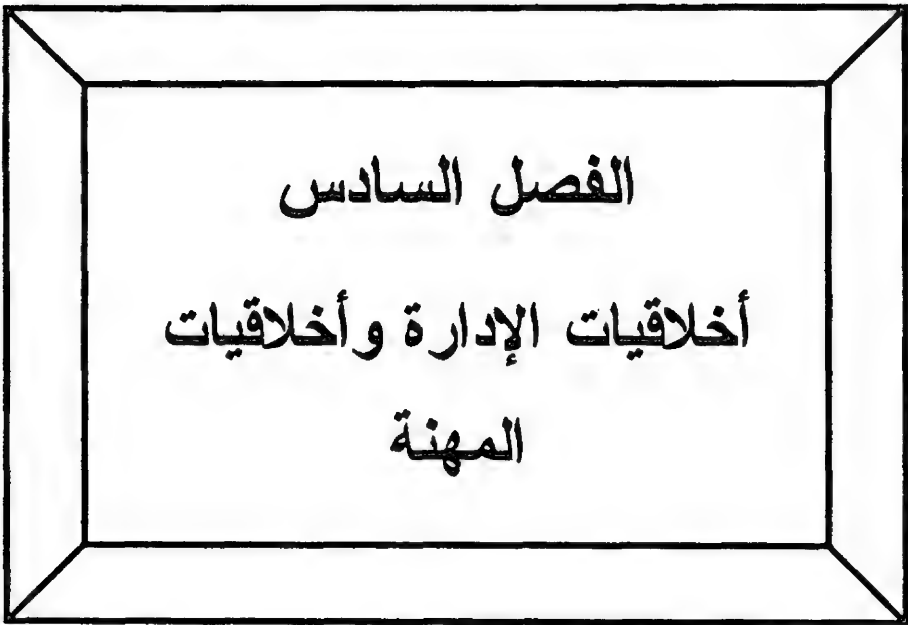
28. D.Hunt and C.Johnson, op cit.p29

29. K.Peattie, op cit, pp46-47.

30. Art Kleiner, op cit, pp39-40.

31. k.Peattie, op cit, p189.

32. Art Kleiner, op cit, p41.
33. P.Kotler and G.Armstrong, op cit, p 696.
34. Ibid, p697.
35. Bernard Avishai, What is Business's Social Compact, HBR, Vol (72), No.(1), Jan-Feb1994, pp38-48 .
36. Nitin Nohria and J.D.Berkley, Whatever Happened to the Take-Charge Manager?, HBR, Vol (72), No.(1), Jan-Feb 1994 , pp128-157.
37. Craig Smith, The New Corporate Philanthropy, HBR, Vol (72), No.(3), May-June, 1994, pp105-116.
38. د. عادل رفقي عوض (1996) : إدارة التلوث الصناعي : النفايات السائلة ، دار الشروق ، بيروت ، ص ص 198-199.
39. A.Kleiner, op cit, p58.
40. M.E.Porter and C.V.D.Linde, op cit, p128.
41. D.Biddle, Recycling for profit: the New Green Business Frontier, HBR, Vol (71), No(6), Nov-Dec1993, pp145-156.
42. M.E.Porter and C.V.D.Linde, op cit, p132.





## 6-1- المدخل

لابد من التمييز بين الحرفة ( Craft ) وبين المهنة ( Profession ) ، بين الحرفي ( Craftsman ) والمهني ( Professional ) . وفي حين أن الحرفة تستلحق بالأعمال اليدوية أو ما يسميه ابن خلدون في مقدمته بصنائع المعاش ، فإن الثانية تختص بالأفكار أو الأعمال الذهنية ذات العلاقة بالعلوم والتخصص فيها وتطبق ذلك من خلال ممارسة المهنة وهذا ما ينطق على مهن الطب والمحاماة والمحاسبة وغيرها .

لتنظر الشركات بحاجة إلى فهم بياناتها المختلفة من الناحية الأخلاقية وبحاجة إلى برامج تدريبية للتقرب من أخلاقيات البيانات المتنوعة كما تفعل ذلك الشركات الدولية<sup>(1)</sup>.

وثمة مهن تقليدية كالطب والمحاماة والهندسة اكتسبت دورها ومكانتها من الحاجات المبكرة لهذا المهن منذ القدم . فكان إن تطورت أسس المعرفة فيها من أجل التخصص وكما تطورت فيها أخلاقيات المهنة التي تعلى من شأنها وترفع مكانة ممارستها من خلال توخي المنفعة المشتركة ( لأصحاب المهنة والمستفيدين منها ) وتجنب كل ما يشين المهنة ويحط من قدرها . وهذا ما عبر عنه قسم أبقرات ( Hippocrates's Oath ) الإغريق قبل يقرب من ( 2500 ) عاما وما عبر عنه فيما بعد دعاء موسى بن ميمون في العصر الإسلامي ( انظر القسم والدعاء في فقرة الأخلاقيات الطبية في هذا الفصل ) .

أن أخلاقيات المهنة ( Profession Ethics ) ( والبعض يستخدمها بشكل متبادل وترادف مع آداب وقواعد المهنة Profession Morality ) هي أحد مقومات المهنة سواء في استقلالها المهني عن المهن الأخرى أو في تنظيم سلوك أعضائها المهني في الممارسة . ويمكن التأكيد في هذا المجال على أن أخلاقيات المهنة

تحصر اهتمامها في مجال ضيق هو مصلحة المهنة وسمعتها ، وهذا ما نلاحظه من خلال ما يأتي :

أولا : ان أهداف أخلاقيات المهنة تتمثل في رفع مستوى المهنة والمحافظة على تقدمها ، تنمية روح التعاون بين أعضاء المهن ورعاية مصالحهم المادية والمعنوية، تدعيم وتكملة النصوص القانونية والأحكام التي وضعها المشرع ، واخيرا بث الطمأنينة والثقة في الجمهور فيما يتعلق بخدمات أعضاء المهنة (2). وهذه الأهداف موجهة لمصلحة أصحاب المهنة بشكل يقوم على الرؤية والمصلحة المهنية الفئوية ( كما في تنمية المهنة لرعاية مصالح الأعضاء وتعاون أصحاب المهنة في إطار المصلحة الواحدة لفئة أصحاب المهنة ) . وان كان مما يخفف ذلك هو التأكيد وربط هذه الأهداف بتوخي المنفعة العامة والصالح العام .

ثانيا : إن أخلاقيات المهنة ترتبط ارتباطا وثيقا بالقضايا والمشكلات الأخلاقية التي تنشأ من ممارسة المهنة فهي تعبر عن بعض المعايير والمبادئ الأخلاقية التي ترتقي بالمهنة وتحد مما يشينها على وجه الحصر . أي انها تتعلق فيما يجب فعله وما لا يجب فعله ، فهي تتجه الى خصوصيات المهنة سواء فيما هو صواب او ما هو خاطئ مهني . فمثلا في أخلاقيات التسويق يعتبر الإعلان جزء أساسيا من وظيفة التسويق وهو نشاط مقبول من ناحية أخلاقيات المهنة بينما يعتبر الإعلان بأي شكل من الأشكال في أخلاقيات المحاسبين عملا غير مشروع كما يؤكد ذلك قانون شرف المهنة الصادر عن معهد المحاسبين القانونيين الأمريكيين (3) ( AICPA ) وهذا ما سنتحدث عنه فيما بعد .

ثالثا : إن أخلاقيات المهنة في جانبها الأساسي : توخي المنفعة المشتركة ( للمهني والزبون ) أو تجنب الآخرين ( الزبون وغيره ) الضرر ، تعتبر شديدة الارتباط بمصلحة المهنة وسمعتها . فرغم البعد الأخلاقي الذي تؤكد في ممارسة المهنة ، فإنها تتبنى قواعدها الأخلاقية ليس لأنها صواب أو جيد بحد ذاته وإنما



لأنها صواب وجيد من أجل المهنة والارتقاء بها وبالتالي من أجل مصلحة أعضائها. لهذا فإن أخلاقيات المهنة هي ليست أقرب إلى الأخلاقيات المطلقة حيث أنا أعمل الصواب لأنه صواب وإنما هي أقرب إلى الأخلاقيات النسبية أو الموقفية . فهي تقوم على أنا أعمل الصواب لأنه ضروري ونافع لمصلحة المهنة وأعضائها بلغة الأعمال . أي أن أخلاقيات المهنة يمكن أن تدفع ويكون لها مردود . فما أشد الضرر الذي يمكن أن يصيب المهنة المحاسبية لو أن المحاسب فقط سمعته بسبب تلاعبه أو تزويره لوقائع تقريره المالية . وأي سواد يمكن أن يخيم على مهنة الطب إذا كان الطبيب يفقد مريضه الطفل لأنه أضاع وقتا ثميناً في المساومة على أتعاب العملية .

رابعا : إن أخلاقيات المهنة كما سنلاحظ ذلك عادة ما توضع بصيغة مبادئ رئيسية تكون بمثابة قواعد مرشدة في العمل دون أن تأخذ هذه الأخلاقيات شكلا عاما من التوجيهات الأخلاقية . ويستثنى من ذلك التوجيه المتعلق بتوخي المنافع وعدم الضرر . ورغم أهمية هذا التوجيه العام إلا أن القضايا والمشكلات الأخلاقية المتنوعة والمعقدة في الممارسة عادة ما تكون أكثر تأثير وتحكما من هذا التوجيه وأكثر حاجة إلى وضع أخلاقيات المهنة بصيغة مبادئ رئيسية محددة ترتبط بالمهنة ومتطلباتها العملية في الممارسة . أما لماذا التعويل على المبادئ الرئيسية في أخلاقيات المهنة ؟ فيمكن توضيحه من خلال ما يأتي :

1- أن المبادئ الرئيسية تعول في الالتزام بها وتطبيقها على الخصائص الشخصية الأخلاقية للمهني . وهذا يمكن أن يكون مفيدا في حالة أن يكون هناك اختيار للأفراد الذين يخرطون في المهن المختلفة على أساس أخلاقي ، ومن ثم أن يكون هناك إعداد أخلاقي إلى جانب الإعداد المهني . والأمر لا يكون كذلك في جميع الحالات تقريبا ، لتظل العبرة في التأكيد عليها والإعتداد بها وأقامة الدليل على أساسها في

مواجهة أعضاء المهنة عند إنتهاكها وعدم الإلتزام بها أو إضرارهم بالمهنة في سلوكهم المهني غير الملائم .

2- أن كل نظرية من النظريات الأخلاقية لا تحدد بشكل كاف ما يجب عمله في جميع الحالات المعقدة كما أنها لا تكون مرشدة بشكل كامل في حالات عدم التأكد الأخلاقي في القضايا التي تبرز عند ممارسة المهنة . لهذا تكون مثل هذه المبادئ بمثابة خطوط مرشدة ومرجحة لما هو مقبول مهنيا وأخلاقيا في تلك المهنة . وأن كانت هذا المبادئ في الكثير من المهن قد تتعارض مع بعضها في حالات عديدة كما هو الحال في مبدأ الإستقلال ( Autonomy ) ومبدأ الإفادة ( Beneficence ) في الأخلاقيات الطبية . فمبدأ الإستقلال يؤكد على إعطاء الفرصة الكاملة للمريض ليختار العلاج والرعاية الصحية التي يراها ملائمة له حسب ظروفه وإمكاناته وحاجاته . في حين أن المبدأ الثاني يفرض على الطبيب أن يتوخى ويقوم بما هو جيد للمريض وللجمهور . فكيف إذا أختار المريض عدم أخذ العلاج وكان في ذلك تقاوم حالة المريض وضرره الشديد ؟ .

3- أن المبادئ والقيم الأخلاقية التي تعتمد عليها أخلاقيات المهنة تكون أكثر ارتباطا بخصائص المهنة وطبيعة القضايا الأخلاقية التي تواجهها بما يجعلها شاملة بشكل كاف لمواجهة متطلبات المهنة وتوجيه الأعضاء الممارسين لها . خاصة وإن وجود مراجعة دورية لأخلاقيات المهنة تقوم بها الجهات المسؤولة عنها من أجل متابعة التطورات والقضايا الجديدة ، يجعلها أكثر ارتباطا وتفصيلا على متطلبات المهنة . ومثالنا أيضا من الأخلاقيات الطبية التي أزداد إهتمامها في الفترة الأخيرة بالتكنولوجيا الجديدة ( كالاختبارات الجينية ووسائل دعم وإنهاء الحياة ) . كما إن أخلاقيات المهنة عموما مهتمة في الفترة الأخيرة بالسلوك المهني الأخلاقي عند العمل مع الإنترنت .

خامسا : إن أخلاقيات المهنة بقدر ما تساهم في تعزيز الولاء للمهنة فإنها توجد مشكلة تتعلق بتصارع الولاءات عند ما يعمل المهني في شركة ما . وفي هذه الحالة لمن يكون الولاء للمهنة أو الولاء للشركة ؟ والواقع أن هذا المأزق هو أخلاقي في مضمونه . فإذا كانت المهنة تفرض عليه الولاء بفعل وحدة النسق المعرفي والتخصصي ووحدة المصلحة المهنية ، فإن للشركة الحق في الحصول على الولاء مادام المهني قد قبل شروط العمل بالشركة وأهدافها وسياساتها . فآية مشروعية أخلاقية تكون عندما يقوم المستشار القانوني بالتخلي عن الشركة لأن ظروفها الصعبة تفرض خفض المرتبات مما يتعارض مع الولاء للمهنة في المحافظة على مكانتها من خلال مستوى مرتبات أعضائها العاملين في الشركات . ولعل السؤال الذي يطرح نفسه هو : هل أن أخلاقيات الإدارة التي استخدمناها بالمعنى الواسع لتعني أخلاقيات الشركة وأخلاقيات الأعمال كما أشرنا في الفصل الأول ، تتعارض مع أخلاقيات المهنة ؟ وما هي أبعاد التوافق أو التعارض بين الاثنين ؟

وبناء على ما تقدم فأنا نؤكد على أخلاقيات المهنة بقدر ما هي ضرب من الأخلاقيات المعيارية التطبيقية ، فأنها موجهة بشكل أساسي لخدمة المهنة وأصحابها الممارسين لها أولا . وأنها أيضا تقيّم ضربا من الموازنات والمبادلات ( Tradeoffs ) بين حقوق ومصالح أطراف العلاقة المهنية أكثر مما تسعى لما هو أخلاقي لأنه كذلك ثانيا . وأن هذه الموازنة أو المبادلة هي بالمحصلة ستعمل على تحقيق الصالح العام والمنفعة العامة حتى وإن كانت على حساب الصالح الخاص للمهني عند تعارض المصلحتين ثالثا .

ومن أجل مناقشة أخلاقيات المهنة بالعلاقة مع أخلاقيات الإدارة التي استخدمناها بالمعنى الواسع لتعني أخلاقيات الشركة أو أخلاقيات الأعمال كما أشرنا في الفصل

الأول ، سنحاول مناقشة هل إن الإدارة هي مهنة أم أن مقومات المهنة لازالت لا تتوفر فيها ؟

## 6-2- أخلاقيات الإدارة وأخلاقيات المهنة الإدارية

لابد من التأكيد على أن الإدارة إلى جانب كونها علما وفنا فإنها أيضا مهنة . وكون الإدارة علما فهذا يعود الى توفر النسق المنهجي من المبادئ ( والمبادئ في الإدارة تناظر القوانين في العلوم الطبيعية ) والمفاهيم التي تفسر الظواهر الإدارية وتسمح بالتنبؤ بها في حدود معينة . إلى جانب حاجة الإدارة إلى قدرات خاصة في المديرين لتطبيق هذه المبادئ والمفاهيم بفعالية وكفاءة شأنها شأن عالم الفيزياء في تطبيق قوانين الضغط الجوي في المجالات المختلفة في المضخات او المحرار والطيران ..الخ . أما كون الإدارة مهنة فهذا يعود إلى بعدين أساسيين : الأول يتعلق بمقومات المهنة والثاني يتعلق بمسؤوليات المدير المهني .

أولا : مقومات المهنة : لقد أشار روبرت أوستن ( R.W.Austin ) إلى أن كل المهن المعروفة تشترك في ثلاث خصائص هي : أ. ضرورة أن يكون لكل عضو في المهنة مستوى مقبول في التعليم في مجال تخصصه ، ب. وجود لائحة أو مدونة للسلوك نابعة من طبيعة المهنة وليس مفروضة من خارجها وإن كل عضو من أعضاء المهنة يؤكد على أنه سوف يحترم هذا اللائحة أو المدونة وينفذها ، ج. مراعاة وتأكيد حقيقة أن كل عضو في المهنة سوف يفضل الصالح العام على مصالحه الخاصة<sup>(4)</sup>.

ولقد قدم جيفري ميلرسون نموذجا مكونا من ست خصائص ومقومات للمهنة . ولقد أكد الخليوي في دراسته عن ( البعد الحرفي في الخطاب الإدارة : مهنية الإدارة ) إن جميع هذه المقومات والخصائص تنطبق على الإدارة وعلومها الإدارية مما يضيف عليها صفة المهنة الإدارية ويكسب المدير صفة المهني — الإداري . والجدول رقم ( 6-1 ) يوضح ذلك .

ورغم أن وظيفة المديرين لازالت متاحة لجميع الأفراد من ذوي الاختصاصات والمهن المختلفة ، فإن المستقبل لا بد أن يكون أكثر تأكيدا أو تعزيزا لمهنية الإدارة وإن لا يشغل وظيفة المديرين إلا من كان لديه مقومات مهنة الإدارة وخاصة في العناصر الأساسية الأربعة : وجود نسق نظري ومنهجي للاختصاص ، تعليم وتدريب ضروريان لذلك ، أخلاقيات المهنة ، وأخيرا وجود التنظيم ( جمعية أو نقابة ) للحفاظ على المهنة وتنظم الممارسة فيها

الجدول رقم ( 6-1 ) : نموذج ميلرسون ومدى انطباقه على العلوم الإدارية

م	مقيار النزعة المهنية طبقا لميلرسون	هل ينطبق على العلوم الإدارية ؟
1	اعتمادها على معارف نظرية كأساس للممارسة .	نعم
2	اكتساب المعارف عن طريق التعليم والتدريب التخصصي .	نعم
3	الامتحان كأساس للجدارة المهنية .	نعم
4	لا بد من توافر نظام أخلاقية لتوجيه السلوك .	نعم
5	مقاصد المهنة هو الخدمة العامة والخير العام .	نعم
6	وجود تنظيم يتم من خلاله تحقيق المهنة .	نعم

المصدر : د.محمد بن علي الخليوي : البعد الحرفي في الخطاب الإداري :

مهنية الإدارة ، مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ،

المجلد ( 36 ) ، العدد ( 2 ) أغسطس 1996 ، ص 193 .

ثانيا : مسؤولية المدير المهني : إن تزايد حجم الشركات وتعدد الأعمال فيها وعولمة عملياتها وأسواقها في ظل منافسة لا حدود لها ، زاد من الحاجة إلى المديرين ذوي المواصفات الإدارية العالية التي لا تتوفر إلا لدى المديرين — المهنيين المحترفين الذين يمتلكون المعرفة المنهجية والخبرة الإدارية لمواجهة

التعقيدات في الشركة والأسواق والمنافسة ، ويمتلكون الحس المهني بأخلاقيات المهنة لمواجهة التوترات والضغوط الناجمة عن هذه التعقيدات والظروف الصعبة التي يعملون ويتنافسون فيها . فلم يعد بالإمكان وضع الملايين وربما المليارات من الدنانير أو الدراهم بأيدي أفراد لا يتوفرون على متطلبات المهنة الإدارية . ولعل هذا يفسر الإقبال المتزايد على الدراسات الأولية والعليا وعلى مساقات إدارة الأعمال حتى من قبل الاختصاصات والمهن الأخرى . وهذا يعود بالتأكيد الى أن مسؤوليات المديرين التي أصبحت تتطلب قدرا متزايدا من المهنية والاحتراف الإداري لا يمكن تجاوزه والقفز عليه كما كان الحال في السابق عندما لم تكن هناك منافسة شديدة تأتي كل يوم بمعارف وخبرات وفرص وتهديدات جديدة تجعل المدير المهني هو النمط السائد المعول عليه .

إن تطور الإدارة إلى مهنة والمدير إلى مهني سوف يقترن بدون شك بتطوير أخلاقيات المهنة الإدارية التي سوف تشق وتستنبط من طبيعة خصوصية مهنة الإدارة التي يمارسها المديرون المهنيون . والسؤال الذي لا بد من طرحه في هذا المجال : ما علاقة كل ذلك بأخلاقيات الإدارة ؟

ومن أجل الإجابة لا بد من التمييز بين أخلاقيات الإدارة و أخلاقيات المهنة الإدارية وهذا ما يمكن توضيحه من خلال ما يأتي :

أولا : إن أخلاقيات الإدارة كمفهوم وكمصلحة وكمجال أوسع من أخلاقيات المهنة الإدارية فهي تعني كما استخدمناها أخلاقيات الشركة ( Corporate Ethics ) بوصف الشركة شخصية اعتبارية وليس شخصا طبيعيا كالمدير . وتعني أيضا أخلاقيات الأعمال ( Business Ethics ) بوصف الأعمال قطاعا متميزا عن بقية القطاعات كالقطاع العام أو القطاع الخيري .

فعلى صعيد المفهوم ورغم أن كلا أخلاقيات الإدارة وأخلاقيات المهنة يدخلان ضمن الأخلاق النسبية والأخلاق المعيارية التطبيقية ، إلا أن أخلاقيات الإدارة

لكونها تغطي مهنا عديدة و أنشطة مختلفة وأهدافا حالية ومستقبلية ذات علاقة بأطراف عديدين ، فإنها تكون اقل نسبية من أخلاقيات المهنة . لهذا فإن قواعد المهن تعتبر قواعد جزئية وإن تعدد المهن يعدد من القواعد المهنية مما يكشف عن ضيق نطاق المعالجة في أخلاقيات المهنة .

وعلى صعيد المصلحة فإن أخلاقيات الإدارة ترتبط بمصلحة الشركة وهي أوسع من أخلاقيات المهنة التي ترتبط بمهنة واحدة وأعضائها . فأخلاقيات الإدارة تعامل المختصين بالتسويق كأعضاء فيها بغض النظر عن عضويتهم في جمعيتهم المهنية ونفس الشيء بالنسبة للمحاسبين والقانونيين والمهندسين والأطباء الذين يعملون فيها ، لهذا فهي مصلحة أوسع وأشمل . وعليه فإن أخلاقيات الإدارة تستهدف مصلحة الشركة التي هي أوسع بكثير من مصلحة المهن (بما في ذلك مصلحة المدير - المهني) وفي بعض الأحيان تتجاوز مصلحة المهني . وربما هذا يفسر لماذا يحدث أحيانا الصراع بين الولاء للشركة والولاء للمهنة . وإن ترتيب المصلحة الذي تحدثنا عنه في الفصل الأول : مصلحة المجتمع ثم مصلحة الشركة ثم مصلحة الفرد ، يحمل دلالة في تدرج المصلحة من الأعلى - الأوسع إلى الأدنى - الأضيق . وعلى صعيد المجال فإن أخلاقيات الإدارة تغطي مجالا واسعا من الاختصاصات والمهن والوظائف والأنشطة . وفي حالة الشركات العالمية أو المتعدد الجنسيات فإن مجالها يغطي مناطق جغرافية واسعة وثقافات وبيئات متنوعة وبالتالي أخلاقيات متباينة نسبيا لا بد من مراعاتها في صياغة القيم والمعايير الأخلاقية المشتركة للشركة . وهذا ما لا نجده في أخلاقيات المهنة التي تغطي مجالا مهنيا واحدا ونسقا واحدا من الأنشطة والأعمال تبدو في كثير من الأحيان محلية - وطنية في أهدافها ومنظورها للحاجات المهنة وتطورها .

ثانيا : إن أخلاقيات الإدارة ( الأعمال ) تعمل جاهدة من أجل أن تكون إطارا شاملا مشتركا لكل الاختصاصات والمهن والأنشطة ذات العلاقة بأعمالها ، وهذا خلاف أخلاقيات المهنة التي تعمل جاهدة من أجل تأكيد استقلالها وتميزها المهني عن بقية المهن الأخرى . لهذا فإن أخلاقيات الإدارة تكون أكثر شمولية بينما تبدو أخلاقيات المهنة أكثر فسيفسائية .

ثالثا : إن مدونة أخلاقيات الإدارة في الشركات عادة تسعى للإستجابة لحاجات وتطلعات جميع الزبائن في جميع المناطق التي تعمل فيها الشركة ( وبالنسبة للشركات العالمية فأنها تسعى للإستجابة لحاجات وتطلعات الزبائن في جميع أنحاء العالم ) وليس زبائن مهنة معينة في البلد . فمثلا إن مدونة أخلاقيات شركة جونسون وجونسون ( Johnson & Johnson ) تشير بالنص ( أننا نعتقد أن مسؤوليتنا الأولى هي إزاء الأطباء والمرضات والمرضى والأمهات وجميع الآخرين الذين يستخدمون منتجاتنا وخدماتنا<sup>(5)</sup> ) .

رابعا : إن مدونة أخلاقيات الإدارة تتجه إلى جميع العاملين في الشركة سواء داخل البلد أو خارجه في حين أن أخلاقيات المهنة تتجه نحو أعضاء المهنة داخل البلد حسب . وفي مدونة أخلاقيات شركة جونسون وجونسون جاء بالنص ( نحن مسؤولون عن جميع العاملين من الرجال والنساء الذين يعملون معنا عبر العالم<sup>(6)</sup> ) ومع ذلك فإن أخلاقيات الإدارة وأخلاقيات المهنة الإدارية يتكاملان ولا يتعارضان إلا في أضيق الحدود ( حينما يكون ولاء المهنة على حساب الولاء للشركة أو بالعكس ) . فأخلاقيات الإدارة وما يرتبط بها من مدونات الأخلاقية توفر أساسا قويا للمديرين لكي يطوروا نظرتهم الأخلاقية بما يساهم مساهمة جدية في تطوير أخلاقيات المهنة الإدارية . كما إن أخلاقيات الإدارة في الشركات تجعل المديرين في ظروف أفضل وأمان أكثر للالتزام بأخلاقيات المهنة الإدارية . والشئ نفسه يمكن قوله في مساهمة أخلاقيات



المهنة ودورها في دعم الموقف الأخلاقي للمديرين لكي يساهموا ويضغطوا من أجل تطوير أخلاقيات الإدارة وإصدار مدونات الأخلاق في شركاتهم وتحسين درجة الالتزام بها .

### 6-3- أخلاقيات الإدارة العامة

إن الإدارة العامة ( Public Administration ) هي إدارة المؤسسات الحكومية العامة ، ومع أن المدخل الوظيفي يرى أن الإدارة العامة وإدارة الأعمال ( Business Management ) يتشابهان في الوظائف والمبادئ ويتكاملان ضمن علم الإدارة فإن مدخل النظم يؤكد على وجود اختلافات جوهرية بين الاثنين<sup>(7)</sup>. وإذا كان التخصص في البحث وفي التعليم الأكاديمي يتجه بكلا الفرعين نحو المزيد من التكوين والتميز في البنية العلمية ، فإن الممارسة لوظائف وأنشطة لكل منهما تتجه نحو التماثل والتشابه . ويتفق توم بيترز ( T.Peters ) مع الرأي القائل : إن نفس مبادئ النجاح تسود على حد سواء في القطاعين العام والخاص ، ويقول : نعم إنها نفس المبادئ بل أن اللغة التي يتحدثها الممتازون في القطاع العام والقطاع الخاص هي نفس اللغة ، بمعنى أن الزبون يتحدد ويتخذ مركزا تدور حوله جميع الشؤون سواء كان في خيرة المدارس أو كان في المدن أو في الهيئات الحكومية<sup>(8)</sup>. وإذا كان هذه الاتجاه يساوي بين الاثنين في معايير الكفاءة وأساليب التفوق ، فإنهما في مجال أخلاقيات الإدارة العامة ( الذي سوف نستخدمه كمرادف لأخلاقيات الوظيفة أو الخدمة العامة ) وأخلاقيات إدارة الأعمال يتماثلان بشكل لا يمكن إلا أن نقر معه إن الاختلاف بين الاثنين هو فقط اختلاف تسميات ناجم عن اختلاف مجال التطبيق حيث أخلاقيات الإدارة ( أي الإدارة الأعمال ) تطبق على شركات الأعمال بينما أخلاقيات الإدارة العامة تطبق على المؤسسات العامة . وبفس المعنى نقول أن المبادئ الأخلاقية التي تتكون منها المدونة

الأخلاقية للإدارة في شركات الأعمال تتكون منها المدونة الأخلاقية للإدارة ( الوظيفة ) العامة في المؤسسات الحكومية وشركات القطاع العام .

وإذا كانت شركات الأعمال تعاني من فضائح أخذة بالتزايد مما أدى إلى ظهور الحاجة إلى الاهتمام باختيار المديرين والعاملين وإحاقهم ببرامج التدريب الخاصة بأخلاقيات الإدارة والعمل على إصدار مدونات أخلاقية توجيهية للسلوك الإداري ، فإن المؤسسات العامة هي الأخرى عانت من الفضائح الأخلاقية ومن الفساد الإداري بشكل متصاعد مما أوجد الحاجة ذاتها إلى الاهتمام باختيار من يتولى الوظائف العامة وتدريبهم وإصدار مدونات أخلاقية خاصة بهذه الوظائف<sup>(9)</sup>.

لقد توسعت خلال العقود الماضية المؤسسات العامة وتنوعت مجالاتها وخاصة في الدول النامية التي أصبحت الحكومة فيها تضطلع إلى جانب أدوارها التقليدية ، بأدوار رئيسية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بوصفها المنظم والموجه والمشارك الرئيسي في مشروعات هذه التنمية من أجل مواجهة التخلف في هذه الدول . وبفعل هذا التوسع والتنوع في المؤسسات العامة فقد بدأت تواجه مشكلات كثيرة منها ما يرتبط بالكفاءة في استخدام الموارد النادرة المتاحة ومنها ما يتعلق بمدى الالتزام الأخلاقي بالأهداف العامة وبحدود الوظيفة واستخدام السلطة فيها أو ما يعرف بالفساد الإداري .

ولأن الحكومة في كل بلد يفترض أن تكون بمثابة (رب عمل نموذجي) من حيث الامتثال للقانون والحرص على المصلحة العامة ، وكونها قدوة ومثالا لمواطنيها من الناحية الأخلاقية والاجتماعية ، لهذا فإن ظهور الفساد الإداري وتدني المستوى الأخلاقي للمسؤولين الإداريين والموظفين العموميين في كثير من هذه الدول ، كانت له آثار وخيمة من النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية . آخذين في الاعتبار أن الفساد الإداري بأشكاله المختلفة لم يعد مقتصرًا على الدول النامية وإنما هو ظاهرة موجودة أيضا في الدول المتقدمة التي يتفشى فيها كما يتفشى في الدول

النامية بهذا القدر أو ذاك فساد البيروقراطية (الفساد الروتيني) والفساد المرتبط بالممارسات المخالفة للقانون . ولهذا فإن أخلاقيات الإدارة العامة لابد أن تتجه نحو السلوك الوظيفي القويم للموظف والمبادئ التي تحصنه في مواجهة الفساد الإداري. ويمكن دراسة وتحليل الفساد الإداري من خلال الفقرات الآتية :

أولا : مفهوم الفساد الإداري وأبعاده

ثانيا : آثار الفساد الإداري

ثالثا : أساليب مواجهة الفساد الإداري

رابعا : أخلاقيات الإدارة العامة والفساد الإداري

أولا : مفهوم الفساد الإداري وأبعاده

لقد أصبح الفساد الإداري ( Administrative corruption ) في رأي المختصين ظاهرة معقدة الأغراض والمجالات ومتنوعة الأبعاد واسعة الانتشار مما يجعل من تحديد مفهومه مسألة صعبة . فإلى جانب تعدد الأسباب المؤدية إلى الفساد الإداري هناك تنوع مجالاته وأشكاله حيث أن بعض أشكاله تقليدية كالرشوة والاختلاس وتجاوز الموظف لحدود واجباته وإساءة استخدام السلطة ، في حين أن البعض الآخر من أشكاله يعتبر جديدا نسبيا كإقامة مشاريع وهمية وإساءة استخدام الأموال المساعدات والقروض الخارجية ، وإساءة توجيه الأموال الناجمة عن الخصخصة ( Privatization ) أي تحويل مؤسسات القطاع العام إلى القطاع الخاص ، وغسل الأموال ( Money Laundering ) .

كما إن تعدد مجالات الاهتمام بالفساد تؤدي إلى صعوبة في تحديد المفهوم . فالاقتصاديون يؤكدون في تحديد المفهوم على منظور العرض والطلب بالاعتماد على السوق . وفي هذا يظهر الفساد كأية سلعة ميدانا للقيمة . فالموظف يتحمل في الفساد تكلفة معينة ( العقوبات والغرامات ) ويحقق من خلاله قيمة معينة ( عائدا معيننا ) . فكلما كانت المخاطرة ( العقوبات والغرامات ) محدودة زاد

الإغراء بالمخاطرة فإنّ يمكن للفساد أن يدفع ( Corruption Can Pays ) أي أن يحقق مكاسب أكبر مما يتطلب من أعباء ونفقات . والعكس صحيح فكلما كانت المخاطرة عالية كان الفساد أقل إغراء فإنّ الفساد لا يدفع ( Corruption Dose Not Pay ) . أما المختصون بالعلوم السياسية فيميلون لتحديد مفهوم الفساد بالعلاقة مع ممارسة السلطة وتأثيرات الجهات الخارجية على الموظفين الحكوميين . في حين أن الاجتماعيين يعرفون الفساد بلغة العلاقات الاجتماعية التي تمثل انتهاكا للمعايير والقيم الاجتماعية المقبولة ذات العلاقة بالواجب العام والمصلحة العامة . وضمن هذا التحديد فإن الفساد الإداري سببه الفساد الاجتماعي<sup>(10)</sup> . أما المختصون بالإدارة العامة فإنهم أكثر إهتماما بالفساد البيروقراطي<sup>(11)</sup> . حيث أن الاختلال الوظيفي في القواعد والنظم أو في الإجراءات الروتينية هو الذي يدفع الموظفين للبحث عن سبل وتحتهم على المبالغة بذلك من أجل الحصول على مزايا .

كما إن الفساد لم يعد حالة هنا وأخرى هناك ، أو فضيحة في هذه المؤسسة الحكومية وأخرى هناك ، بل أصبح حقيقة قائمة وظاهرة موجودة . فقد وصل في كثير من الدول إلى مستويات غير مسبقة إلى الحد الذي يزداد معه الاعتقاد بأن الفساد يتفاقم في الواقع والوقائع ولا يتضاءل كما في الأماني والآمال . وإن الكثير من الأحداث تكشف عن أن الفساد موجود في كل المجتمعات سواء كانت نامية أو متقدمة . وليس هناك من بلد بغض النظر عن ثرائه وقوته أو فقره وضعفه في مناعة كاملة من الأضرار التي يحملها الفساد . إلى الحد الذي جعل البنك الدولي وابتداء من عام 1996 يباشر بتقديم المساعدة والاستشارة فيما يتعلق بالاستراتيجيات المضادة للفساد<sup>(12)</sup> . نظرا لتزايد عدد الدول التي تعاني من الآثار السلبية للفساد . وإزاء هذا التطور والتوسع في ممارسات الفساد فقد تطورت مداخل

دراسته وتحليله وبالتالي تحديد مفهومه . ويمكن أن نشير إلى ثلاثة مداخل أساسية في هذا المجال<sup>(13)</sup>.

أ - المدخل التقليدي والذي يقوم على أساس أن الفساد هو مشكلة انحراف الأفراد عن النظام القيمي السائد والمعتمد في المؤسسات الحكومية مما يدفع الأفراد إلى ممارسة سلوكيات منحرفة . ووفق هذا المدخل يمكن تعريف الفساد الإداري بأنه انحراف عن النظام القيمي السائد المعتمد في الجهاز الإداري . وحيث أن النظام القيمي السائد هو معيار الحكم فهذا يعني أن الفساد هو مشكلة فردية وليس مشكلة جماعة أو عامة . وبالتالي فإن الفساد الإداري في حالات كثيرة ووفق هذا المدخل يمكن أن يعود لأسباب تتعلق بتولي الوظائف العامة من قبل موظفين غير أمناء أو نزيهين جراء الاختيار غير الملائم لهم . ومما يلاحظ على هذا المدخل هو قصوره في تفسير التعارض الكبير الذي نجم عن تنامي عمليات التحديث والتنمية الاقتصادية في الستينات ، بين النماذج السياسية والمفاهيم والقيم والقواعد الإدارية التي جاءت بها التنمية وبين تقاليد وقيم المجتمع التقليدية . فالفساد الإداري يمكن في حالات محدودة أن يكون عبارة عن إنذاعات ذاتية حتى من دون محفزات خارجية إلا أنه في أغلب الحالات تكون حوافزه في البيئة المحيطة في أبعادها المختلفة .

ب - المدخل الوظيفي الذي يقوم على أساس أن الفساد هو مشكلة الانحراف عن قواعد العمل الرسمية المعتمدة وليس عن النظام القيمي . ووفق هذا المدخل يمكن تعريف الفساد الإداري بأنه إنحراف عن قواعد العمل الملتزمة والمعتمدة في الجهاز الإداري . وقد يكون هذا المدخل محاولة للحد من التباين القيمي والسلوكي للأفراد من خلال الالتزام بالقواعد جراء تأثيرها الإيجابي على الاستقرار في العمل وتقليلها من التباين السلوكي وجعلها عملية التنبؤ بالنتائج

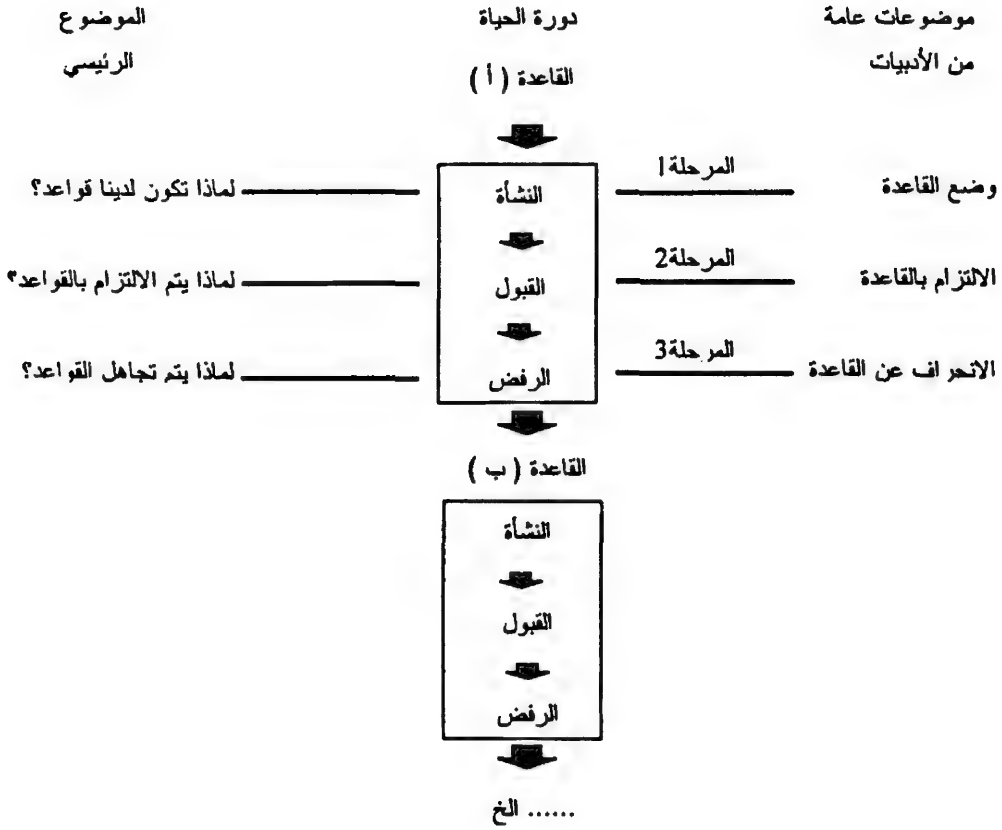
في الجهاز الإداري أكثر سهولة . ولكن ثمة مشكلات أساسية نشأت عن هذا المدخل .

المشكلة الأولى : تتمثل في أن بعض قواعد العمل قد يتم تأسيسها على افتراضات غير صحيحة عن الأهداف أو العمل أو الأفراد فيكون الانحراف عنها بمثابة معالجة لهذه الافتراضات الخاطئة . وهذا ما يمكن أن نلاحظه في تنمية الستينات والسبعينات في الدول العربية التي قامت على الكثير من الافتراضات الخاطئة التي أدت إلى التضخم الإداري والوظيفي في المؤسسات الحكومية .

والمشكلة الثانية : تتمثل في أن قواعد العمل التي يفترض فيها أن توضح ما هو مطلوب في العمل وتقلص توتر الأفراد الذين ينفرون من الأوامر ، فإنها سرعان ما تصبح مصدرا معيقا للعمل وعاملا قويا في إثارة التوتر فيه . فالقواعد الزائدة التي تعيق العمل وتقتل المبادرة وتسحق الرغبة في التغيير، قد توجد فسادا من نوع آخر أساسه الرغبة والتفنن في التخلص من هذه القواعد وهذه هي فكرة تيد كوهين ( T.Cohen ) أستاذ جامعة شيكاغو التي تشير إلى أنه : كلما زادت القواعد التي تحكم الألعاب الرياضية فإن قدرا كبيرا من التنفن سوف ينصب على ممارسة الغش ببراعة لا تعرض من يمارسه للاقتضاح<sup>(14)</sup>.

والمشكلة الثالثة : تتمثل فيما يسمى بدورة حياة القواعد . فالقواعد الإيجابية التي تنشأ وتتطور جراء الحاجة إليها في الاستجابة للتغيير أو إزالة التوتر ، سرعان ما تتولد مع الوقت الحاجة إلى تجاهلها لتنشأ دورة حياة قاعدة جديدة . والشكل رقم ( 2-6 ) يوضح هذه الدورات . وإزاء هذه المشكلات فإن الفساد الإداري بوصفه انحرافا عن القواعد قد يكون في جانب منه علاجا لفساد في القواعد نفسها .

الشكل رقم ( 6-2 ) دورة حياة القاعدة



المصدر : جون هـ. جاكسون وآخرون : نظرية التنظيم ، ترجمة د. خالد حسن رزوق ،  
معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1988 ، ص 501 .

ج - المدخل بعد الوظيفي : ووفق هذا المدخل فإن الفساد الإداري يمكن أن يأخذ طابعاً نظامياً . فالتطور الكبير الذي حدث في السبعينيات وما بعدها أخذ يظهر أن الفساد ظاهرة متعددة الأسباب والأبعاد ، كما أنه ظاهرة مستمرة وذات إمتدادات محلية ووطنية ودولية . وأن هذا كله بقدر ما ساهم في إعطاء الفساد القدرة على

البقاء والاستمرار فإنه ساهم في تكوين ما يسمى بثقافة الفساد ( Culture of Corruption ) مما يتيح للفساد ديناميات التطور والتغير دون أن يكون لتطور المجتمع ومؤسساته تأثيرا فعالا في معالجته كما يحدث في الظواهر الفردية التي يكون تقدم المجتمع ومؤسساته دورا في الإزالة الذاتية لتلك الظواهر . ووفق هذا المدخل فإن الفساد المنظم ( Systematic Corruption ) هو الحالة التي يصبح فيها عمل الخطأ قاعدة أو معيارا وهو السلوك المعياري المقبول الضروري لإنجاز الأهداف التنظيمية حسب مفاهيم المسؤولية العامة وتصبح الثقة هي الاستثناء وليس القاعدة <sup>(15)</sup> . إن السمة النظامية للفساد تجعله أكثر قدرة على البقاء أولا وأكثر قدرة على التغير والاستجابة للتطورات في بيئته المحيطة ثانيا . ولعل الأهم هو أن آثاره وأساليب مكافحته تصبح من الصعوبة بدرجة كبيرة وهذا يعود لعاملين أساسيين على الأقل :

الأول : أن الجماعة الفاسدة التي تشكل منظومة ( Subsystem ) فعالة ضمن النظام الإداري تضع لها قواعد ومعايير تضمن تحيز أعضائها وأرجحية تفضيلاتهم لممارسات الفساد وقواعده على حساب مصالح الجهاز الإداري وقواعده الرسمية .

الثاني : أن الجماعة الفاسدة التي تشكل منظومة فعالة تقوم بما يمكن تسميته بمبادلة التكلفة \ العائد في الفساد . فالفساد في ظل حماية هذه المنظومة لا يعود هو العمل الأصعب والأكثر تكلفة على الموظف - الفاسد وإنما هو الأسهل والأكثر عائدا . أي أن الفساد يدفع أو أنه يدفع أو مربوده أكثر مقارنة مع الأخلاقيات التي لا تدفع .

ومن جهة فإن تعريف الفساد الإداري يمكن أن يكون من منظور إمكانية مواجهة الفساد ومكافحته وهذا المنظور في الأساس يعتمد على ثلاثة أبعاد :



الأول : هو البعد القانوني : حيث أن القانون في القسم الأكبر من الدول والمجتمعات هو العامل الحاسم في مكافحة الفساد من خلال ما يحدد من أنماط الممارسات والأعمال التي تدخل ضمن الفساد الإداري ويضع لها العقوبات والغرامات الملزمة. والفساد الإداري وفق المنظور القانوني وكما يعرفه البنك الدولي هو إساءة استخدام الوظيفة العامة التي يساء استخدامها بشكل لا مشروع من أجل كسب شخصي غير مشروع<sup>(16)</sup> . والواقع إن البعد القانوني هو ما يمثل المدخل العلاجي ( Curative Approach ) في مكافحة الفساد . أي أنه يمثل مواجهة الفساد بطريقة لاحقة على وقوعه أي المكافحة عند المصب ( Downstream ) .

الثاني : البعد الأخلاقي : حيث إن الفساد الذي يمثل انحرافا غير مشروع للقانون ، فإنه أيضا انتهاك للمعايير والقيم الأخلاقية . لهذا فإن الأخلاقيات تمثل عاملا أساسيا وقويا في الحد من الفساد لأنها تشكل في حقيقة الأمر خط الوقاية الأول من الفساد وهي نوع من مكافحة الفساد عند المنبع ( Upstream ) . ووفق المنظور الأخلاقي فإن الفساد هو انحراف عن النظام القيمي (أي مجموعة المعايير والقيم الأخلاقية) المقبول في الوظيفة العامة . والواقع أن هذا النظام القيمي بعضه تحدده اللوائح والقواعد الرسمية المتعلقة بالوظيفة والبعض الآخر يتحدد بأخلاقيات الوظيفة العامة القائمة على توخي المنفعة العامة وعدم تعمد الضرر .

الثالث : البعد الإقتصادي : أن الفساد الإداري للموظفين الحكوميين لبيروقراطيين وخاصة في الدول النامية يكون ذا تأثير سلبي كبير على إقتصادياتها من حيث أنه يحد من إقبال الشركات على الإستثمار في الدول التي يستشري فيها الفساد لأنه يثر على مستوى العائد على إستثماراتها ( أنظر الإطار 6-1 ) .

ومن أجل الجمع بين هذه الأبعاد ( القانوني والأخلاقي والإقتصادي ) فإننا يمكن أن نعرّف الفساد الإداري بأنه : إساءة استخدام السلطة الرسمية لأجل تحقيق مكاسب شخصية للموظف نفسه أو لجماعة ما ، وذلك بطريقة مخالفة للأنظمة والقوانين أو

للمعايير الأخلاقية السامية وذات أثار إقتصادية سلبية وخيمة<sup>(17)</sup> . ويلاحظ من هذا التعريف ما يأتي :

الإطار ( 6-1 ) : الاقتصاديون والفساد

إن اطلاق تسمية رشاي التزيت ( Grease Bribes ) يشير في دلالة اللغوية إلى دور التسهيل في القيام بالأعمال . وهذه الدلالة نجدها لدى بعض الاقتصاديين الذين يرون في تقديم الرشاي للبيروقراطيين الحكوميين وخاصة في الدول النامية ، عملا ذا تأثير إيجابي من أجل قيام الشركات الأجنبية بالاستثمارات التي توجد فرص العمل و تنشئ مصادر الدخل للأفراد والحكومة في البلد المضيف . وبدون هذه الرشاي لي تكون هناك استثمارات ومن ثم لن تكون منافع إيجابية على البلد النامي الذي في أمس الحاجة للاستثمارات . وهذا يعني بالاستنتاج أن الرشاي ( وهي أهم مظاهر الفساد الإداري ) قد تمثل الشر القليل ( Little Evil ) الذي يجلب الخير أو الجيد الأكبر ( Greatest Good ) مادامت السلسلة المتصاعدة و المترابطة الحلقات تعمل : الرشاي تسهل الموافقة على الاستثمارات ، الاستثمارات توفر فرص عمل ويدخل للأفراد ورفاه للمجتمع وأرباح للشركات ، وهذا بدوره يعد الدورة من جديد في استثمارات جديدة .

وفي المقابل فإن الاقتصاديين من جانب آخر يرون أن الفساد والإداري بما في ذلك دفع الرشاي تقلص حوافز القيام بالأعمال مما يحد من مبادرة الشركات بالأعمال في الدول التي يستشري فيها الفساد ، وأن الشركات التي تدفع الرشاي تعاني من مخاطرة انخفاض العائد على الاستثمار ( ROI ) مما يكون سببا في عزوف الشركات عن الاستمرار أو القيام باستثمارات جديدة . ولقد أشارت إحدى الدراسات الحديثة التي تناولت العلاقة بين الفساد والنمو الاقتصادي ، إن للفساد الإداري أثرا سلبية كبيرة على معدل النمو الاقتصادي في ( 70 ) دولة .

لهذا فإذن التلويح بالآثر الإيجابي ( لفساد الشركات ) الذي يزيل العقبات ويتخطى فساد البيروقراطيين، عادة ما يتجاهل حقائق أساسية في هذا المجال وهي :

— أن الفساد يستشري و يتنامى مثل تنامي دوائر مياذ البحيرة عند إلقاء حجر فيها ، وهذا يعني أن ( الشر القليل ) سيتسع ليتجاوز أي أثر إيجابي للاستثمارات.

في حالات كثيرة تكون الشركات هي المبادرة بدفع الرشاي وليس الموظف الحكومي هو الذي يطلبها ، مما يجعل من عمل الشركات هذا بمثابة إدخال أنماط جديدة من الفساد إلى بيئات الدول المضيفة .

— ليس كل أشكال الفساد أو جميع أنواع الرشاي هي للتزيت بل أن بعضها يكون بمثابة نخطي لقوانين أساسية وتحقيق مصالح غير مشروعة لا تستحقها هذه الشركات .

Source: Charles W.L. Hill (2003): Global Business Today, McGraw-Hill / Irwin, Bostonp42.

أولا : أن الفساد الإداري هو إساءة استخدام السلطة الرسمية ، وهذه السلطة الرسمية في المؤسسات الحكومية واسعة وخطيرة لأنها سلطة التشريع ( البرلمان ) والتنفيذ للقانون ( القضاء وأجهزة العدالة الجنائية ) وسلطة المسؤولية عن إدارة وتوجيه الفعاليات الإقتصادية الإجتماعية في البلد .

ثانيا : أن الفساد يمكن أن يكون فرديا وهو ما يعرف بالفساد الذاتي (Auto-Corruption ) الذي يستهدف مصلحة شخصية للفرد في إساءة استخدام السلطة الرسمية، أو يكون جماعيا ( Collective-Corruption ) الذي يستهدف مصلحة الجماعة الخاصة على حساب المصلحة العامة .

ثالثا : مخالفة القوانين والأنظمة : فالفساد الإداري هو ضد القانون وتجاوز له لأنه يلحق الضرر بالمصلحة العامة . وهذا هو الأساس الموضوعي في القانون فمثلا الرشوة ( Bribe ) مخالفة صريحة للقانون الذي يحظر هذا الفعل الذي يحقق مصلحة الراشي والمرتشي ( مصلحة شخصية ) على حساب موارد وقواعد المؤسسة ( المصلحة العامة ) . لهذا نجد القانون يفرض عادة عقوبة مصادرة الأموال والمنافع المتحققة من الفساد الإداري الذي يحقق مصلحة مادية أو مالية شخصية أو جماعية إلى جانب العقوبات الأخرى .

رابعا : مخالفة المعايير الأخلاقية : الفساد الإداري ينظر إليه المجتمع على أنه سلوك لا أخلاقي غير مقبول بوصفه خيانة للأمانة والثقة الموكلة للموظف العام . وربما هذا يفسر لماذا أعمال الفساد الإداري عادة ما توصف بالفضائح الأخلاقية وتأخذ إهتماما أوسع من القضايا الأخرى لأنها ترتبط بما يحله المجتمع وبقدرته .

خامسا : الآثار الإقتصادية السلبية : وهي لا تقتصر فقط على سمعة البلد السيئة التي تجعل الشركات تعزف عن توجيه إستثماراتها نحوه ، وإنما الأهم ذلك كله على معدلات النمو الإقتصادي في البلد . ولقد كشفت دراسة حديثة أن الفساد الإداري

كانت له آثارا سلبية على النمو الإقتصادي في ( 70 ) دولة نامية ( أنظر الإطار ! ) .

ولأن الفساد الإداري ظاهرة واسعة ومعقدة فإن له أنواعا عديدة ، ومن الممكن تصنيف أنواع الفساد الإداري إلى ثلاثة أنواع وكالاتي<sup>(18)</sup>:

أ. الفساد الروتيني : وهو ما يتعلق بالزيادة المبالغ فيها بالإجراءات التي يكون هدفها الظاهر هو حماية المصلحة العامة في حين أن هدفها الخفي هو إجبار المواطنين على تقديم المزايا والمبالغ للقائمين على تلك الإجراءات المطولة والبطيئة لإنجاز أعمالهم التي هي حق مكفول بالقانون .

ب. الفساد الناتج عن الممارسة غير الأمانة للسلطات التقديرية الممنوحة للموظف : وهو ما يظهر بأشكال عديدة كما هو الحال في القرارات القائمة على اعتبارات شخصية متحيزة أو منح تسهيلات ومزايا لبعض المواطنين وحرمان البعض الآخر منها إستنادا للسلطات التقديرية للمدير أو الموظف . وهذا النوع يرتبط بتجاوز الموظف لحدود التصرف الأمين والنزيه والموضوعي بسلطات وظيفته .

ج. الفساد الذي يتضمن مخالفة القانون أو إساءة استعمال سلطاته العامة : وهو ما يظهر في مخالفة الموظف الواضحة لنصوص القانون للحصول على مكاسب شخصية أو جماعية كما هو الحال في إرساء عقد على شركة خلافا لأسلوب العطاء الأدنى ( Minimum Tender ) المفروض بالقانون أو توزيع الأراضي بطريقة غير قانونية .. الخ .

كما أن بعض الخبراء يصنفون الفساد الإداري إلى<sup>(19)</sup> :

أ - الفساد التواطؤي ( Collusive Corruption ) : وهو الذي يتضمن الفساد المخطط والمقصود من أجل الأخذ والعطاء كما في قيام الموظف - الفاسد في التواطؤ مع الآخرين وذلك بتسهيل ارتكابهم للممارسات غير المشروعة .

ب - الفساد الابتزازي : ( Extortionary Corruption ) : ويقوم على الانتزاع

الإجباري للرشاوى أو المزايا الأخرى من الآخرين المتضررين .

ج - الفساد التوقعي ( Anticipatory Corruption ) : وتتضمن المزايا أو الهدايا

المقدمة لتوقع أعمال أو قرارات محابية من قبل الموظف .

ومن أجل إلقاء المزيد من الضوء على هذه الأنواع من الفساد الإداري فإن

الإطار رقم ( 2-6 ) يقدم نماذج من ممارسات الفساد الإداري غير المشروعة .

ثانيا : أسباب الفساد الإداري وآثاره

لأن الفساد الإداري ظاهرة واسعة الانتشار ومعقدة فإنه لا يمكن إرجاع نشأته

وظهوره وتطوره إلى سبب واحد. لهذا فإن تعدد مظاهره وأبعاده تجعل للفساد الإداري

أسبابا متعددة . بل أن ظهور ممارسات جديدة لامشروعة تدخل ضمن ممارسات

الفساد الإداري كما هو الحال في غسل الأموال (Money Laundering) يجعل

لهذا الفساد أسبابا متجددة ترتبط بتجدد أساليب ومجالات تحقيق المزايا والمكاسب

الشخصية غير المشروعة . ويمكن أن نحدد الأسباب الأساسية التي تقف وراء

الفساد الإداري كالآتي :

إطار رقم ( 2-6 ) : نماذج من ممارسات الفساد الإداري

يمكن القول أن الأعمال اللامشروعة تتنوع بشكل كبير بتنوع المجالات وقدرة القائمين بها على إيجاد الوسائل والأساليب للوصول إلى الكسب الشخصي غير المشروع . ونعرض فيما يأتي لبعض النماذج من ممارسات الفساد الإداري .

1- الرشوة ( Bribe ) : وهي ميزة مادية ( نقدية أو عينية ) يقدمها الراشي ( فردا أم شركة ) إلى الموظف المرتشي للحصول على ميزة مقابلة . في بعض الأحيان تكون هذه الميزة التي يتم الحصول عليها من قبل الموظف مشروعة كما في الإنجاز السريع معاملات مشروعة مستوفية الشروط القانونية . ومع ذلك فإن إعطاء الرشوة نفسه يعتبر غير مشروع قانونا كما أن الميزة المتحققة جراء الرشوة تعتبر غير مشروعة من الناحية الأخلاقية بسبب المحاباة والتحيز وعدم المساواة في المعاملة مع الآخرين الذي لا يدفعون الرشوة . ومن جهة أخرى فإن الميزة المتحققة في أكثر الأحيان تكون غير مشروعة كالحصول على المعلومات تسهل كسب العطاء أو الصفقة أو تقديم أفضلية للشركة دون غيرها لكسب عقد ما . ويمكن أن نلاحظ أن المبادر بالرشوة في الغالب هو الراشي . وفي بعض الحالات يقوم المرتشي بالتمسك بالرشوة . وفي هذه الحالة ماذا سيكون رد فعل المرتشي إذا لم يحصل على ما طلب ؟ . وعلى

الأكثر سيتحول إلى عمل لا مشروع آخر هو الابتزاز ! . ويجب أن نشير إلى أن الرشوة في بعض الدول هي عمل غير مشروع بغض النظر عن مقدار أو مبلغ الرشوة مما يعني أن رشاوى التزيب ( مبلغ صغيرة تدفع للموظفين لتمشية المعاملة ) هي غير مشروعة قانونا وغير مشروعة أخلاقيا . إلا أنه في دول أخرى يتم الإعتدال بالممارسات المألوفة في العادات المحلية حيث يكون مألوفا تقديم الهدايا أو المبالغ الصغيرة أو تقديم مبالغ التزيب لفرض تسريع الأعمال الحكومية الروتينية . وفي هذه الحالات فبأن هناك ميلا للأخذ بمبدأ أن هذه الهدايا مقبولة إذا كانت بقيمة صغيرة مع اشتراط عدم التعارض مع الواجبات الرسمية .

2- الابتزاز ( Extortion ) : هو ميزة يطلبها الموظف من الآخرين ( أفراد أو شركات ) تحت تأثير التهديد بالضرر ( Threat of Harm ) . والمبادر بالابتزاز هو الموظف في الغالب ، وإن توقع الضرر يجعل الآخرين هم المبادرون في بعض الحالات لتقديم ميزة . لهذا فإن الابتزاز يمكن أن يكون صريحا ويظهر ذلك طلب الموظف للميزة أو ضمنا من خلال دلائل الإعاقة أو التأخير والتسويق مما يدفع الآخرين إلى المبادرة بتقديم الميزة فيما يشبه الرشوة وإن كان في حقيقتها مدفوعة بالابتزاز .

3- إساءة استخدام السلطة ( Abuse of Power ) : إن الموظف مهما صغرت وظيفته فإنه مخول بجزء من الصلاحيات لأداء وظيفته . وهذا الجزء من الصلاحيات يمكن أن يساء استخدامه فيوجه لأغراض شخصية أو يتم التصسف باستخدام السلطة ( Excess of Power ) للإضرار بالآخرين وحتى بالوظائف الأخرى فيما يمكن تسميته بتجاوز الموظف لحدود وظيفته . وفي الغالب تخضع الإساءة أو التصسف في استخدام السلطة للعقوبات الإدارية في الشركة .

4- الاختلاس ( Embezzlement ) : هو خيانة الموظف للأمانة المادية ( نقدية أو عينية ) التي في عهده . ويختلف الاختلاس عن السرقة ( Theft ) حيث الأخيرة هي الاستحواذ للامشروع من قبل الموظف لأموال أو أشياء في عهدة الآخرين . ويخضع الاختلاس ( وكذلك السرقة ) للعقوبات الإدارية إضافة إلى العقوبات الجنائية .

6- التآمر ( Conspiracy ) : وهو اشتراك الموظف بالتخطيط لارتكاب عمل غير مشروع . فمثلا موظفان يخططان لاختلاس مبالغ الشركة التي يعملان فيها ولكن أحدهما فقط قام بالتنفيذ . فإن الأخير هو مذنب بالاختلاس والتآمر بينما الآخر مهمم بالتآمر من أجل ارتكاب جريمة الاختلاس . والتآمر في الغالب صعب الكشف والإثبات إلا في حالة قيام أحد المتآمرين بالاعتراف .

6- التواطؤ ( Collusion ) : في هذه الحالة فإن الموظف يقوم بتقديم التسهيلات والإغراءات من أجل قيام الآخر أو الآخرين بارتكاب العمل غير المشروع . كما في قيام موظف المخزن بترك باب مفتوحا ليسهل للآخرين سرقة . فهو مشارك في السرقة كمتواطئ ( مساعد ومغري ) .

7- غسل الأموال ( Money Laundering ) : هو عملية تحويل شكل الأموال أو العوائد التي تم الحصول عليها من جرائم اقتصادية أو إستخدامها بما يساعد على إخفاء مصدرها أو أصلها . وتقليديا ترافق غسل الأموال مع جرائم تهريب المخدرات . واليوم فباتها تعتبر من العناصر الأساسية في مكافحة الفساد . وفي سويسرا التي واجهت اقتنادات شديدة بسبب السرية المصرفية التي ساهمت في سهولة

- غسل الأموال ، صدر فيها قانون غسل الأموال عام 1997 متضمنا عدة طرق لمكافحة غسل الأموال :
- أ. واجب التقرير ( Duty to Report ) حيث فرض القانون على الوسطاء الماليين إقرار المعرفة بالأموال وعند الاشتباه يطلبون بتقرير عن الأموال ومصادرها .
- ب. إيقاف الأموال والأرصدة التي تخضع للتقرير من أجل تجنب إخفاء الأرصدة المشبوهة ويكون لفترة خمسة أيام من أيام الأعمال بعدها تطلق الأرصدة تلقائيا .
- ج. إتخاذ إجراءات تعزيز ما يدعى ( قواعد اعرف زبونك : K now Your Customer ) وتوسيعها لتشمل الوسطاء الماليين . وهذه القواعد تعتبر أساسية في محاربة غسل الأموال ، وهي تتضمن قواعد تحديد الزبون ، قواعد مسك السجلات ، وقواعد الإلزام بتوضيح الخلفية الاقتصادية للصفقات المشبوهة .
- Steven R. Choti and Brain H. Krietner: The Ethics of Bribery, Journal of Business and Society, (4) 1991, pp183-4.
- Scott Sibray and J.f.Margon: Be a Manager, Go to Jail: Coping with a New Type of Low, Advanced Management Journal, Vol0(58), No.(4), Autumn 1993, pp38-9.

أولا : التوسع في المؤسسات العامة التي أصبحت تغطي جانبا أساسيا مهما من الاقتصاد القومي في الدول النامية مما جعل من إدارة وتنظيم هذه المؤسسات مشكلة ساهمت بتعقيد الأساليب والإجراءات مما خلق بحق الأساس الموضوعي للفساد الروتيني أولا ثم الفساد في تجاوز السلطات التقديرية ومخالفة القانون .

ثانيا : القيم التقليدية السلبية : فمع أن التنمية آتت بأساليب وطرق وتكنولوجيا حديثة إلا أن قيم وقواعد العمل ظلت تخضع أو تتأثر بالقيم التقليدية والعلاقات العشائرية والولاءات الضيقة والمحسوبية والمحابة للأقارب والأصدقاء وتداخل المصالح الخاصة مع المصلحة العامة ..الخ والتي تكون في أغلب الحالات مصدر لممارسات غير مشروعة .

ثالثا : ضعف الاهتمام باختيار المديرين والموظفين : وهذا في الواقع هو الأساس في الكثير من حالات الفساد الإداري . حيث أن التأكيد على شرط الكفاءة لا يكفي في اختيارهم كما أن العلاقات الشخصية والعائلية والعشائرية لا تمثل معايير أخلاقية في اختيار الموظفين العاملين . ولابد من القول أن القادة الإداريين الفاسدين يمثلون مصدرا قويا لخلق الشلل والجماعات والشلل الفاسدة ، مما

يفرض مسؤولية أكبر في مراعاة المعايير الأخلاقية العامة في عملية الاختيار لهؤلاء الموظفين إلى جانب الكفاءة .

رابعا : الأسباب المرتبطة بالقوانين والأنظمة : وهذه السبب يرتبط بالخلل القانوني الذي ينضج فسادا كما هو الحال في التطرف في كثرة القوانين والأنظمة وتشابكها وتداخلها بما يسميه البعض بالتلوث القانوني ، مما يوفر الفرصة الكاملة لاستغلالها في الفساد الإداري ، أو التطرف في ضعف القوانين ومحدوديتها والتي تؤدي التسبب وإطلاق اليد بالعبث بالمال العام ( وهو مال سائب في هذه الحالة ) وبمصالح المواطنين . ولا شك في أن الترشيح القانوني في هذه الحالة يمثل أسلوبا فعلا في مواجهة فساد البيروقراطية في أهم أشكاله وهو الفساد الروتيني الذي يجد في القانون ذريعة في ممارسته .

خامسا : ضعف برامج الإصلاح الإداري وأساليب مواجهة الفساد الإداري : ففي كثير من الدول لا تمثل العقوبات رادعا قويا للفساد الإداري ، هذه إلى جانب عدم إعطاء قضايا الفساد الإداري أولوية في التحقيق والمعالجة من قبل أجهزة العدالة الجنائية . وإن مواجهة ذلك تتطلب الاهتمام بما أكدته ندوة الأمم المتحدة على أهمية إنشاء هيئة خاصة لمكافحة الفساد ، واعتماد برامج الإصلاح الإداري التي تكون موجهة لخلق الأساليب والوقائية ضد الفساد<sup>(20)</sup> . وما يعينه ذلك من خلق ما يمكن تسميته ( ثقافة الصلاح أو الثقافة المضادة للفساد ) في المؤسسات العامة .

سادسا : انتقال الفساد عبر الدول : حيث أن بعض ممارسات الفساد أصبحت لها شبكات دولية كما في ممارسات وتأثير تجار المخدرات على موظفي الجمارك أو الجريمة المنظمة على المؤسسات المالية العامة في دول عديدة . إضافة إلى أساليب الشركات المتعددة الجنسيات التي تستخدم في أكثر الأحيان أساليب الفساد الإداري في الرشاوى وإفساد الموظفين من أجل مصالحها الخاصة في دول



كثيرة من العالم . والواقع أن الاعتقاد يتزايد بأن هذه الشركات لديها سياسات وخطط وموازنات مالية خاصة بمثل هذه الأساليب وقد كشف ذلك بعض الشركات الأمريكية الكبرى، فأنشاء فضيحة وترجيت ( Watergate ) . فعندما تساهلت لجنة التحقيق مع الشركات التي تكشف المعلومات بطريقة طوعية ، ظهر أن أكثر من ( 400 ) شركة قدمت أكثر من ( 800 ) مليون دولار من المدفوعات المشكوك فيها في الخارج<sup>(21)</sup>. والبعض لا يتورع في هذه الشركات عن تقديم التبريرات لبعض ممارسات الفساد الإداري كما هو الحال في إدعاء بأن بعض الشركات تقدم الرشاوى إلى موظفين أجورهم منخفضة ويعولون عليها لمساعدة أسرهم الكبيرة الممتدة<sup>(22)</sup>.

#### ثانيا : آثار الفساد الإداري

ليس هناك ما ينال من هيبة الدولة ومكانتها مثل الفساد الإداري ، كما أن للفساد الإداري آثاره الوخيمة على الروح المعنوية للمواطنين وأيمانهم بقدرة بلدهم على حل مشاكله في ظل فساد الحكومة . ولعل ذلك يتأتى من أن المواطنين ينظرون الى المؤسسات العامة بوصفها مؤسسات نموذجية في تمثيل القانون والمصلحة العامة . وإن المديرين والموظفين العامين يتوقع منهم ما هو أكثر مما يتوقعونه من المديرين والعاملين في شركات الأعمال الخاصة .

وتأريخيا فإن الاهتمام بالفساد العام ( Public Corruption ) كان أسبق من الاهتمام بالفساد الخاص ( Private Corruption ) . ففي بريطانيا فإن قانون ممارسة الفساد في الهيئات العامة أقر سنة 1889. وظل القانون ساريا على الهيئات العامة حتى عام 1906 حتى أقر قانون الحماية من الفساد والذي شمل جميع الهيئات أو الشركات سواء كانت عامة أو خاصة . وفي الوقت الحاضر فإن دولا كثيرة تطبق القوانين المتعلقة بالفساد على القطاعين العام والخاص . ولعل مما يفسر الاهتمام المبكر بالفساد العام هو أن المؤسسات الحكومية لا تهتم بالربح

وتسعى للخدمة العامة ، وأن الفساد العام هو أكثر ضررا بالمصلحة العامة وبالتالي فهو جريمة أكثر من الفساد في القطاع الخاص<sup>(23)</sup>. ويمكن أن نحدد الآثار الناجمة عن الفساد الإداري فيما يأتي :

أ. الآثار العامة : إن الفساد الإداري يقوّض الدول الموجه للحكومة لأنه ينال من مصداقية وصورة الحكومة في أذهان الجمهور . فالحكومة هي بمثابة نموذجا للاقتداء في احترام القانون الذي هي تساهم في وضعه وإن مؤسساتها هي نموذج في تصرفاتها وأخلاقياتها للشركات الخاصة . وكل هذا يتعرض للتقويض والتصدع عند اتهام الحكومة ومؤسساتها بالفساد .

ب. الآثار السياسية : إن للفساد الإداري آثارا سياسية تتمثل في كونه عاملا أساسيا في تقويض ثقة الجمهور بالحكومة ومصدرا أساسيا من مصادر عدم الاستقرار لسياسي . ويمكن أن نلاحظ بوضوح أن الكثير من الاضطرابات السياسية في الدول النامية كانت تعود إلى استئراء الفساد في الطبقات الحاكمة . كما أن الآثار السياسية تظهر في الدول المتقدمة في تمويل الحملات الانتخابية والممارسات اللامشروعة في الفترات الانتخابية وإن ووترجيت (Watergate) فضيحة الانتخابات الأمريكية عام 1996 وما يسمى بالأموال الناعمة<sup>(24)</sup> ( Soft Money ) تمثل أمثلة صارخة على ذلك .

ج. الآثار الاقتصادية : إن للفساد الإداري آثار اقتصادية وخيمة . فإلى جانب أنه يقوّض سمعة البلد في معاملاته الاقتصادية الإقليمية والدولية ويبدد الثروات والمساعدات والقروض كما حدث في دول نامية كثيرة ، فإنه يكون ذا تكلفة اقتصادية عالية . فقد قدرت تكلفة الفساد الإداري في إحدى الدول ما بين (20 - 80٪) من مجموع موارد التنمية . كما أظهرت الحوادث فضيحة انكشفت قبل فترة في إحدى الدول النامية إن (70٪) من الموازنة الإجمالية الوطنية

ضاعت في أنشطة تلاعب وفساد في حيث صرف (30%) فقط منها في أعمال اقتصادية فعلية<sup>(25)</sup>.

د. الآثار القانونية : إن الفساد الإداري يمثل حالة عدم الامتثال للقانون والإضعاف لهيبة القانون ودوره المنظم والتوجيهي للسلوك في الوظيفة العامة . لهذا فإن استئثار الفساد لابد أن يكون على حساب القانون وسلطاته الأساسية الممثلة في التشريع وأجهزة المقاضاة والعدالة .

هـ. الآثار الإدارية : إن الفساد الإداري هو أن صح التعبير وسيلة فعالة وكفوءة في تحقيق الأهداف والمصالح الخاصة للموظفين الفاسدين على حساب الأهداف العامة والتنظيمية للمؤسسات العامة . والواقع أن الفساد الإداري الذي قد يأخذ أشكال المحاباة والمحسوبية والتحيز للأقارب والأصدقاء والتعارض مع كل ما يقف عقبة في مواجهة هذه الممارسات الفاسدة ، قد يؤدي في حالات كثيرة إلى آثار إدارية تتمثل في اجتذاب الأفراد الفاسدين وتكوين الشلل الفاسدة منهم في مقابل الاستبعاد والطرده للأفراد الكفوئين النزاهيين الذين لا ينسجمون مع الفساد .

و. الآثار الأخلاقية : إن الفساد الإداري ليس مشكلة إدارية أولا وإنما هو أولا وقبل كل شيء مشكلة أخلاقية . فالفساد هو انحراف عن القيم والمعايير الأخلاقية وهو في حالة الاستمرار والاستئثار فإنه يقيم نظاما (قيما) منحرفا ، وثقافة الفساد التي تهدد ليس فقط أسس الحكومة وإنما أيضا ثقافة المجتمع .

ز. الآثار الاجتماعية : إن الفساد الإداري في المؤسسات الحكومية بقدر ما يعيق التنمية الاقتصادية وبرامجها فإنه يكون ذا آثار سلبية على المساواة والعدالة الاجتماعية . فالموارد المخصصة للتنمية بما فيها المساعدات والقروض الخارجية سرعان ما تذهب إلى شرائح صغيرة من كبار المسؤولين ومن يرتبط بهم على شكل تسهيلات وقروض ميسرة أو على شكل نفقات حكومية لا يمكن تبريرها إلا في الممارسات الفاسدة .

ح. الآثار الدولية : إن الفساد الإداري أصبح ذا طابع دولي ليس فقط بتأثير الشركات المتعددة الجنسيات التي تعاني من فساد عالمي وإنما أيضا بتأثير المسؤولين الحكوميين المتورطين بالفساد المتنقل عبر حدود الدول<sup>(26)</sup>. كما أن الفساد الإداري أخذ يتسرب للمنظمات والاتحادات الدولية ولعل الفضيحة الأولمبية ( Olympic Scandal ) التي تفجرت مؤخرا حول اختيار المدينة التي تقام بها ألعاب عام ( 2002 ) ما يكشف عن هذا الفساد والعادات الجشعة التي تسربت إلى اللجنة الأولمبية الدولية<sup>(27)</sup> رغم كل الروح الرياضية ومبادئها النبيلة البريئة ! .

ثالثا : أساليب مواجهة الفساد

لا شك في إن مواجهة الفساد عملية صعبة وتتطلب جهودا عظيمة وخططا وإجراءات مضادة للفساد طويلة الأمد . وهذا يعود إلى أسباب عديدة منها أن الفساد كان موجودا منذ القدم وأنه كان يتجدد في مجالاته وأشكاله وآثاره من فترة لأخرى. وتنعكس الوظيفة العامة إلى حد كبير المجتمع الذي تعمل فيه فكما أن المجتمع فيه أفراد صالحون فإن فيه أفرادا طالحين فاسدين خاصة وإن المجتمع يتلقى الأفراد منذ ولادتهم في حين أن الوظيفة لا تتلقى الأفراد إلا بعد أن استكملوا تكوينهم الأساسي من الناحية المهنية والأخلاقية . ومما يزيد من صعوبة مكافحة الفساد هو أن ممارساته في أغلب الأحيان تعتبر صعبة الافتضاح والكشف والإثبات . وكما يقول أحد حكماء الهنود في الفساد والرشوة : حيث أن الإنسان لا يستطيع أن يقول بكل تأكيد عندما يرى سمكة موجودة في الماء ، هل كانت تلك السمكة تشرب من الماء الموجودة فيه أم لا ، كذلك فإن من الصعوبة معرفة ما إذا كان موظف ما يأخذ رشوة أو لا يأخذ رشوة أثناء قيامه بعمله<sup>(28)</sup>. وهذا ما ينطبق على ممارسات فاسدة أخرى فلا زال التواطؤ والتآمر صعب الإثبات إلا إذا اعترف أحد المتواطئين أو المتآمرين عند يعطى الحصانة من الإدعاء مقابل تعاونه وشهادته<sup>(29)</sup>.

ولعل هذا ما يفسر حقيقة أن مواجهة الفساد الإداري تتضمن أساليب متنوعة وغير محددة بعضها يمثل أساليب مباشرة وبعضها الآخر غير مباشرة . كما إن بعضها يدخل ضمن الأساليب والوسائل الوقائية القبلية ( معالجة الأسباب قبل وقوع الفساد الإداري ) والتي تعتبر الأكثر فعالية ويجب أن تكون مفضلة لأنها أقل تكلفة وهدرا للموارد سواء في الفساد المرتكب أو في إجراءات مواجهته بعد وقوعه . بينما البعض الآخر يدخل ضمن الأساليب والوسائل العلاجية ( معالجة النتائج بعد وقوع الفساد الإداري ) . لتظل ملاحظة مهمة وهي أنه إذا كان الفساد الإداري يستمر في إفراز ممارساته الفاسدة الجديدة فإن أساليب مواجهة الفساد تستمر بالتجدد والتطور أيضا . ومن الممكن أن نحدد أساليب ووسائل المواجهة الواسعة للفساد الإداري في مجموعتين :

#### أ. الأساليب الوقائية

تعتبر الأساليب الوقائية من الأدوات الفعالة القبلية التي تسبق وقوع الفساد وأضراره . فهي بطبيعتها تسعى إلى إيجاد حصانة ورقابة ذاتية لدى الأفراد والجماعة وحواجز تساعد على الأمانة والنزاهة وموانع تحد من ميل الأفراد إلى الفساد الإداري سواء داخل الوظيفة العامة أو في بيئتها الاجتماعية ونظامها الأخلاقي . ونعرض فيما يأتي لهذه الأساليب :

( 1 ) الالتزام والولاء الوطنيين : إن الوظيفة تمثل ضربا من الخدمة الوطنية لهذا فإنها أقرب إلى تجسيد الولاء الوطني والالتزام به . فهي ( أي الوظيفة العامة ) بقدر ما تجسد الأهداف الوطنية العريضة للحكومة ، فإنها تتجه نحو تقديم الخدمات لأعداد كبيرة من المواطنين في الغالب مما يجعل لإثارة الولاء الوطني تأثيرا كبيرا في الارتقاء بأداء الوظيفة العامة وأخلاقياتها .

( 2 ) القيادات النزيهة : مما يرتبط بالفقرة السابقة هو وجود واختيار القيادات النزيهة التي بقدر ما تمثل القدوة في أخلاقياتها وسلوكها في الجهاز الإداري ، فإنها

تكون أكثر حرصا على المناخ الأخلاقي السليم في الوظيفة . وإن مما يدعم الدور الإيجابي لهذه القيادات قيامها ببعض الإجراءات الدالة على إستهدافها الاستقامة والنزاهة في الوظيفة مثل :

— إصدار مدونة القيادة ( Leadership Code ) التي تلتزم فيها بالمبادئ الأخلاقية التي ترتقي بالوظيفة العامة وسلوكها اليومي سواء في الامتثال العالي للقانون أو أفضلية الواجبات الوظيفية على المصالح الشخصية ، ودعم القيم والمعايير الأخلاقية في الوظيفة ومحاربة الفساد .

— التصريح بالامتلاكات ( Declaration of Assets ) : أي الكشف عن الثروة الحقيقية للقيادة قبل وبعد توليهم الوظيفة بما يوفر الشفافية والنقة العالية في أكثر المجالات إثارة للتأويل والأقويل<sup>(30)</sup>.

— إختيار المساعدين والمعاونين من الأفراد المشهود لهم بالإستقامة والنزاهة ومن ذوي الخصائص الأخلاقية .

( 3 ) تدعيم الطابع المهني في الوظيفة العامة : إن الوظيفة العامة هي مهنة للموظفين وهذا يعود على الأقل إلى أن الموظف يميل إلى البقاء في الوظيفة العامة لمدة أطول ( قد تمتد طول عمره الإنتاجي أي مدى حياته العملية ) . فهو يعتبر الوظيفة مهنته الدائمة التي هي مصدر رزقه ومساؤه المهني ووسيلته في الحياة العملية<sup>(31)</sup> .

( 4 ) مدونة أخلاقيات الوظيفة العامة : إن مما يرتبط بالفقرة السابقة ويدعم الطابع المهني في الوظيفة العامة هو إصدار مدونة أخلاقيات الوظيفة العامة . وهذه المدونة تتضمن مجموعة المبادئ والتوجيهات الأخلاقية ذات العلاقة بما يجب وما لا يجب عمله في الوظيفة العامة لتكون مرشدا لسلوك الموظف ومساعد جيدا في مواجهة قضايا المنطقة الرمادية وما يمكن أن يعتد به في مواجهة أي قرار يخالف ذلك يصدر له من المسؤول المباشر أو الأعلى .

ويمكن أن تكون هناك مدونة أخلاقيات واحدة لكل الموظفين الذين يعملون في الوظائف العامة ، إلا أن هذا لا يمنع أن تكون هناك مدونات أخلاقية للعاملين في قطاعات معينة بما يخدم خصوصيات هذه القطاعات والتوجيه الأخلاقي للموظفين فيها يتعلق فيما يجب عمله وما لا يجب عمله والمناطق الرمادية الخاصة بكل قطاع.

( 5 ) الشروط الأخلاقية في الاختبار والتعيين والترقية : في الوظيفة قد يتم الاختيار والتعيين على أساس مدى الملاءمة بين المؤهلات (المهارة والإختصاص ) ومتطلبات الوظيفة ، كما أن الترقية قد تتم على أساس الأقدمية أو الجدارة وفي كلا الحالتين يكون الأمر جيدا بالمقارنة مع عوامل أخرى في الإختيار والتعيين والترقية مثل المحاباة والمحسوبية والتحيز والعشوائية . ولكن ومن أجل تدعيم روح وقيم الوظيفة العامة لا بد من الاهتمام بأخلاقيات الوظيفة في عملية الإختيار والتعيين والترقية وجعل مدى توفر خصائصها في الأفراد شرطا من شروط التوظيف والترقية إلى جانب الشروط الأخرى .

( 6 ) التدريب والتطوير في مجال أخلاقيات الوظيفة : إن مما يرتبط بالفقرة السابقة هو الاهتمام بالتدريب والتطوير في مجال أخلاقيات الوظيفة . وإذا كانت الأجهزة الإدارية تمتلك برامج التدريب والتطوير الواسعة في المجالات المختلفة ، فإنها بحاجة إلى الاهتمام أيضا بالتدريب والتطوير في مجال أخلاقيات الوظيفة العامة لمدبرها وموظفيها . وقد يكون من الضروري في إطار توفير أساليب الوقاية من الفساد الإداري أن يكون مثل هذا التدريب شرطا ضروريا من شروط الترقية لكل وظيفة إدارية أعلى .

( 7 ) تحسين ظروف ومزايا الوظيفة العامة : إن الموظفين في الكثير من الدول النامية يعانون من ضعف مستويات الأجور وشظف المعيشة في حين أنهم يتعاملون مع ذمم مالية ومخزنية ضخمة ويمتلكون صلاحيات إتخاذ قرارات مهمة والموافقة

على مناقصات وعطاءات بمبالغ كبيرة جدا . وفي مثل هذه الظروف لا تكون المغريات والمزايا عوامل شديدة التأثير على الموظفين من أجل الانحراف فقط ، بل والأهم هو أن الحاجة والظروف الصعبة وإحساسهم بعدم العدالة والموازنة بين الجهد والأجر يدفعهم بقوة نحو ممارسات فاسدة .

لهذا يكون من القرارات والتصرفات الرشيدة حقا الاهتمام بتحسين ظروف ومزايا الوظيفة العامة . ومن العوامل المؤدية إلى ذلك نذكر ما يأتي :

— تحسين أجور ورواتب الموظفين وإعادة النظر في تقييم وتسعير درجاتهم الوظيفية وما يرتبط بذلك من علاوات ومصنفات ومزايا أخرى .  
— العمل على تضيق الفوارق في المزايا بين الوظائف والمستويات الإدارية المختلفة لضمان الإحساس بالعدالة .

— تحسين علاقات العمل وتعزيز المشاركة في الإدارة وسياسة الباب المفتوح والشفافية الوظيفية حيث أن من شأن ذلك أن يحسن المناخ الوظيفي ويرفع الروح المعنوية والولاء للوظيفة والجهاز الإداري .

( 8 ) تحسين إجراءات إتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال : حيث أن الفساد الإداري في جانب من أسبابه يعود إلى كثرة الإجراءات وتعقدها وتداخلها بطريقة تؤدي إلى بطئ الإنجاز وإطالة فترته . وإن مما يحد من هذا الفساد الروتيني هو العمل في تحسين هذه الإجراءات من خلال ما يأتي :

— تكوين حلقات أو دوائر تحسين الإجراءات وإنجاز الأعمال التي تكون مهمتها تقديم المقترحات لتحسين إجراءات وتبسيط بعضها وإزالة البعض الآخر من أجل سرعة الإنجاز .

— تبني حملات التخلص من الروتين<sup>(32)</sup> ( Do Away With Red Tape )  
وتحديد سقف زمنية واضحة لكل إجراء أو معاملة رسمية .



- المراجعة الدورية لإجراءات وقواعد العمل بما يضمن إدخال التحسينات المستمرة عليها .
- اعتماد سياسة التدوير في العمل ( Job Rotation ) بما يضمن تكوين موظفين متعددي المهارة والخبرة والحد من فرص استغلال الوظيفة من قبل بعض الموظفين الذين يظلون فترة طويلة في نفس الوظيفة .
- إيجاد الحوافز المادية والمعنوية لكل مقترح أو مبادرة للتخلص من الإجراءات الزائدة أو تحسين أدائها .
- توفير قنوات فعالة للموظفين من أجل عرض الشكاوى والمظالم وتقديم المقترحات من أجل تحسين إجراءات العمل .
- ( 9 ) تعزيز حملات التوعية الإعلامية والثقافية بمخاطر وأضرار الفساد الإداري على المصلحة العامة ، ودور الموظف العام كفرد مؤتمن في الحرص والتفاني في خدمة الصالح العام .
- (10) اتخاذ الإجراءات المضادة لانتقال الفساد عبر الدول : ولأن الفساد في حالات كثيرة أصبح ذا أبعاد دولية وقابل للانتقال بسهولة من بلد لآخر سواء من خلال الشركات متعددة الجنسيات وفروعها التي يمكن أن تتحول إلى قنوات ناقل لخبرات الفساد وممارساته أو من خلال الصفقات التجارية عن بعدا وعبر الانترنت ، أصبح لزاما إتخاذ الإجراءات الوقائية المضادة لانتقال الفساد عبر الدول كما هو الحال فيما يأتي:
- حق التعامل مع الشركات الدولية ذات السمعة الطيبة والمعروفة بمعاملاتها النزيهة وأساليبها الأخلاقية .
- إيقاف أعمال أية شركة ترتكب أية جريمة أو ممارسة من جرائم أو ممارسات الفساد في البلد .

— إيجاد الصيغ تسبادل الخبرات مع الدول الأخرى في مجال الوقاية من الفساد الإداري ومحاربته .

— التعاون الدولي من أجل إصدار مدونة دولية لأخلاقيات الشركات الدولية والمتعددة الجنسيات تكون أساسا في مواجهة الفساد عبر الدول عن طريق هذه الشركات .

ب. الأساليب العلاجية

رغم أن الأساليب العلاجية تعمل بعد وقوع الفساد إلا أنها ضرورية لأن هذه الأساليب هي التي تستطيع أن تجعل الفساد ذا تكلفة عالية جدا بما يجعل ويعزز مبدأ أن الأخلاقيات تدفع والفساد لا يدفع . ونعرض فيما يأتي لأهم الأساليب العلاجية :

( 1 ) اعتماد التشريعات والقوانين الصارمة في مواجهة الفساد حيث أن مثل هذه القوانين وتطبيقها الحازم هي التي تجعل الفساد محفوفا بالمخاطر سواء على الأفراد أو الجماعات ، وهو الذي يجعل المنافع المتأتية من الفساد غير المتوازنة مع الأعباء الناجمة عنه . والواقع أن مضاعفة العقوبات والمردودات السلبية لممارسات الفساد الإداري له مردود إيجابي كبير في هذه المواجهة خاصة إذا إقترن بالتطبيق الأمين على جميع الفاسدين في الوظيفة العامة .

( 2 ) قيام الأجهزة الرقابية المسؤولة عن مواجهة الفساد بإيجاد تدرج للمؤسسات الحكومية في قائمة الشهرة التي تضم المؤسسات النظيفة والنزيفة وفي قائمة الفضائح<sup>(33)</sup> التي تضم المؤسسات الفاسدة أو ذات الفضائح الأخلاقية .

( 3 ) تعزيز دور وسائل الإعلام في الكشف والتشهير بالفساد والمؤسسات الفاسدة وبالمفسدين مما له دور كبير في ردع المفسدين الذين ستسلط الأضواء عليهم ليدفعوا ثمنا آخر على المستوى الاجتماعي .

( 4 ) توجييه الإنذارات بالإلغاء إلى المؤسسات ذات الممارسات الفاسدة : وذلك بإعطاء مهلة زمنية من أجل إصلاح أوضاعها وتنظيف مكاتبها وممارساتها ، وإذا لم تحقق تقدما في هذا المجال يتم إلغاؤها واستحداث مؤسسات بديلة أو حتى إلحاق أنشطتها ووظائفها بمؤسسات أخرى أو إخضاعها لبرامج الخصخصة وتحويلها إلى القطاع الخاص .

وبعد فإن الفساد الإداري كما رأينا يولد في القطاع العام كما يوجد في القطاع الخاص ، يوجد في الدول النامية كما يوجد في الدول المتقدمة ، ويوجد داخل الدولة وينقل إليها عبر حدودها ، لهذا فإن الجهود تتزايد وتتسع من أجل مواجهة على الصعيد الوطني والإقليمي والدولي في ظل خبرة عالية متقدمة في أساليب الوقاية منه ومعالجته .

رابعا : أخلاقيات الإدارة العامة والفساد الإداري

إن أخلاقيات الإدارة العامة كما أشرنا تتشابه إلى حد كبير في المعايير والقيم التي تركز عليها مع أخلاقيات الإدارة في شركات الأعمال . فالنزاهة والأمانة والإمتثال للقانون وغيرها هي مبادئ أخلاقية ضرورية في المؤسسات الحكومية كما هي ضرورية في شركات الأعمال . وأن مدونة أخلاقيات الإدارة ضرورية في شركات الأعمال وبنفس المستوى من الاهتمام والتأثير تكون أخلاقيات الإدارة العامة ضرورية في المؤسسات الحكومية ليس فقط في جعل الوظيفة العامة أكثر استقامة واستجابة للتطور المهني في حقل الإدارة العامة وأداء الواجبات بطريقة فعالة بل وفي الاعتراف بأن الخدمة العامة مقدمة على الخدمة الذاتية وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة . وهذا هو جوهر المواجهة الحقيقية للفساد التي لا تكون في القواعد والنظم والإجراءات وإنما وبأرجحية خاصة في النفوس والاتجاهات والضمائر .

أن ما ينبغي التأكيد عليه في مواجهة الفساد هو هذا البعد الراسخ والأصيل في الحصانة والاستقامة والرقابة الذاتية قبل الحصانة والرقابة الخارجية . هو هذا البعد المعياري في القيم والمعتقدات قبل أن تكون في الحسابات و أرقام الربح والخسارة. وإن طرحنا هذا يؤكد أولا على العوامل الناعمة في قيم ومبادئ وإتجاهات الأفراد الذين يشغلون الوظائف والمركز الإدارية العامة قبل التأكيد على العوامل الصلبة في النظم والهيكل والعقوبات . وقد يكون هذا الذي نسعى لطرحه في نقل مركز التأثير في مواجهة مع الفساد من الجوانب الخارجية - الصلبة - الكمية إلى العوامل الذاتية - الناعمة - النوعية والمعارية ، ينسجم مع طرحه هنري مينتزبيرج ( H. Mintzberg ) في نماذجه الخمسة عن الحكومة : نموذج الحكومة كآلة ، النموذج الشبكي ، نموذج رقابة الأداء ، نموذج الحكومة الافتراضية ، وأخيرا نموذج الرقابة المعيارية . فهو يرى أننا رغم التعايش مع كل هذه النماذج ، فأننا نحتاج إلى التحول الكبير في التأكيد على النموذج المعياري . فلامناص من البعد الإنساني خاصة مع الأهواء والفوارق الدقيقة والمقايضات الصعبة بين المصالح المتضاربة . وإن المؤسسة بدون إلتزام إنساني هي أشبه بالفرد الخالي من الروح : هيكل عظمي ولحم ودم قد يكون قادرا على أن يتلقى وينفذ ولكن بدون قوة الحياة ، والحكومة ومؤسساتها بحاجة إلى قوة الحياة (34) .

وفي هذا السياق من التأكيد على أخلاقيات الإدارة العامة يمكن أن يلعب دورا فعالا في إثارة هذا البعد الإنساني وعوامل الروح : بالالتزام بالقيم والمبادئ والإتجاهات الأخلاقية من أجل مواجهة الفساد آخذين في الاعتبار النظرة الإيجابية المتزايدة إلى الأخلاقيات في مواجهة الفساد حيث الأخلاقيات لا تحمي فقط من الفساد وحسب بل أنها توجد ذلك الإحساس العميق والثّر في نفوس الأفراد - موظفين كانوا أم مواطنين - بالفخر والرضا وما يعنيه هذا من التزم أكبر بالأداء من قبل الموظفين ورضا وتعاون أكبر من قبل المواطنين في دعم برامج وأنشطة

المؤسسات العامة . إن دعم هذا البعد الإنساني في الإلتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية لابد من أن يأتي بمشاركة فعالة من قبل الجمعيات المهنية الخاصة بالإدارة العامة كحقل تخصصي - مهني وظيفي واسع أو كجمعيات مهنية قطاعية للموظفين العاملين الذي يعملون في القطاعات المختلفة كقطاع النفط أو قطاع السياحة .. الخ . وهذه المشاركة تكون من خلال ما يأتي :

أ. إصدار مدونة أخلاقيات الإدارة العامة التي تتضمن مجموعة المبادئ والقيم التوجيهية لأعضائها من أجل الإستقامة في الوظيفة والارتقاء المهني بها من حيث السمعة والنزاهة والجدارة وإن الإطار رقم ( 3-6 ) يمثل نموذج لهذه المدونات ، ويشتمل على القواعد الأخلاقية والإرشادات العامة للتطبيق والصادرة عن الجمعية الأمريكية للإدارة العامة مع ملاحظة أن بالإمكان إصدار مدونات أخلاقية لقطاعات متخصصة - مهنية للموظفين العاملين - كما يمكن إصدارها لكل مؤسسة عامة ( أسوة بشركات الأعمال ) كالوحدات ذات إستقلالية وخصوصية في المجال والخدمة العامة لتكون مرشدا لموظفيها في ذلك مجال .

#### الإطار رقم (3-6) : القواعد الأخلاقية المهنية والإرشادات العامة للتطبيق

##### للجمعية الأمريكية للإدارة العامة

أن الجمعية الأمريكية للإدارة العامة (ASPA) وجدت لتطوير علم ونشاط (عمليات) وفن الإدارة العامة . وأنها تشجع المهنية (الحرفية) ورفع جودة الخدمة في كل مستويات الحكومة : في التربية والتعليم وفي القطاع الخيري . والجمعية الأمريكية للإدارة العامة تساهم وتشارك في التحليل والفهم وحل المسائل والقضايا العامة عن طريق البرامج ، والخدمات ، ودراسات السياسة (العامة) ، والمؤتمرات ، والمؤلفات . أعضاء الجمعية يشاركون مع جيرانهم كل المسؤوليات وحقوق المواطنة في المجتمع الديمقراطي. ومع ذلك فللجمعية رسالة ومقاصد هي : دعوة كل عضو لبذل مزيد من التضحية والالتزام . هناك قواعد ومعايير أخلاقية وأدبية يجب أن تقود (توجه) سلوك أعضاء الجمعية ليس فقط لمنع وقوع الخطأ ، بل لطلب الحق من خلال التوقيت المناسب في التنفيذ الفعال والنشط للمسؤوليات (للواجبات) .

ولبلوغ هذه الغاية ، نحن - الأعضاء - نعترف بالدور الحساس للضمير (والعقل) في اختيار أحد

- الخيارات، والأخذ بعين الحرص الغموض الأخلاقي ، ونتعهد ولنلتزم بالآتي :
- إظهار أعلى معايير الكمال الشخصي ، الصدق ، الأمانة ، الثبات ، والجدل في كل أنشطتنا العامة من أجل بحث وإلهام ثقة العامة واحترامهم للمؤسسات العامة .
1. خدمة العامة مع الاحترام ، والاهتمام ، واللطف والكرامة ، والاستجابة ، مع الاعتراف بأن خدمة العامة مقدمة على الخدمة الذاتية (الشخصية) .
  2. السعي للامتياز المهني وتشجيع التطور المهني لزملائنا وللآخرين الذين يرغبون في الانضمام لحقل الإدارة العامة .
  3. تعامل منظمنا وواجباتنا العملية إيجابيا . وندعم بشكل بناء التواصل المفتوح (الحر) ، والإبداع والإخلاص والرحمة .
  4. أثناء أداء واجباتنا الرسمية نخدم بطريقة لا تحقق مكاسب شخصية لا نستحقها .
  5. نتجنب أي نشاط أو ممارسة تتضارب أو تتعارض مع المصلحة العامة في أداء واجباتنا الرسمية .
  6. نحترم ونحمي المعلومات التي حصلنا عليها بسبب أدائنا لواجباتنا الرسمية .
  7. نمارس سلطتنا الرسمية المنصوص عليها نظاما - قدر استطاعتنا - لتطوير المصلحة العامة
  8. أقبل كواجب ، مسؤولية متابعة أحدث القضايا والتطورات المثارة ، وأدير العمل العام مع الجدارة المهنية ، والعدل ، والتجرد والنزاهة والكفاءة والكفالية .
  10. دعم وتطبيق وتشجيع نظام الجدارة في التوظيف وبرامج الإصلاح والعمل الإيجابي لإتاحة فرصة متكافئة في التوظيف ، والاختيار ، والترقية للأشخاص الأكفاء من جميع قطاعات المجتمع .
  11. التخليص من جميع أشكال التمييز غير الشرعي ، والخداع ، والإدارة المسيلة للمال العام ، ودعم زملاء المهنة في حالة المناصب بسبب مسؤولياتنا لتصحيح أي تمييز ، أو خداع ، أو الإدارة المسيلة أو الإساءة .
  12. احترام ، ودعم ، ودراسة ، والعمل عند الضرورة لتحسين الدستور الاتحادي ، ودستور الولاية ، والأنظمة والقوانين التي تحدد العلاقات بين المصالح الحكومية ، والموظفين ، والزبائن (المستفيدين) وجميع المواطنين .
- المصدر: تم اقتباس النص المترجم من د. محمد بن علي الخليوي : البعد الحرفي في الخطاب الإداري : مهنية الإدارة . نقلا عن :

- Pugh Darrel: Looking Back-Moving Forward : A Half-Century Celebration of Public Administration and ASPA, Washington, DC, ASPA, Publication, 1988, p 104.

والأنظمة والقوانين التي تحدد العلاقات بين المصالح الحكومية ، والموظفين ، والزبائن (المستفيدين) وجميع المواطنين .

● المصدر: تم إقتباس النص المترجم من د. محمد بن علي الخليوي : البعد الحرفي في الخطاب الإداري : مهنية الإدارة . نقلا عن :

- Pugh Darrel: Looking Back-Moving Forward : A Half-Century Celebration of Public Administration and ASPA, Washington, DC, ASPA, Publication, 1988, p 104.

ب. إعداد برامج تدريبية في مجال أخلاقيات الإدارة العامة وحسب القطاعات وإلزام الموظفين العاملين بها بما يؤدي إلى خلق الاهتمامات وإيجاد الخبرات اللازمة للإرتقاء بالوظيفة العامة والحد من أسباب ومظاهر الفساد فيها .

ج. التقييم لمجالات الفساد في عمل المؤسسات العامة وإمكاناته واحتمالاته بما ذلك تحديد المناطق الرمادية في عمل هذه المؤسسات من أجل توجيه الجهود اللازمة لتوعية الموظفين به والحد منها .

د. إيجاد جوائز خاصة بأخلاقيات الإدارة العامة على مستوى المؤسسات في القطاع العام كله وعلى مستوى الأفراد في كل مؤسسة حكومية من أجل خفر الجهود من كسبها وإعلان عن ذلك على صعيد الجمهور. وهذا ما أوجد الحاجة إلى تعاون دولي فعال في مواجهة الفساد الدولي ومحاربة انتقاله عبر الدول وضرورة إصدار مدونة دولية للأخلاقيات الإدارية والوظيفية لتكون أساسا في مواجهة الفساد عبر الدول .

وأخيرا فإن أخلاقيات الإدارة العامة التي أصبحت حاجة ملحة في مواجهة الفساد الإداري ، تعبر عن المسؤولية متعددة المستويات بدء من المسؤولية الذاتية على مستوى الفرد والمسؤولية الأخلاقية في الولاء للمثل العليا والمسؤولية المهنية والمسؤولية العامة وصولا إلى المسؤولية الوطنية والقومية والمسؤولية الدولية.

الفصل السادس : أخلاقيات الإدارة وأخلاقيات المهنة

والجدول رقم ( 3-6 ) يوضح هذه المستويات من المسؤولية وافترضاتها الأساسية والمبادئ والممارسات الأخلاقية المعبرة عنها والنتائج المؤدية إليها .

الجدول رقم ( 3-6 ) : مستويات المسؤولية في أخلاقيات الإدارة العامة

المسؤولية	الافتراض الأساسي	المبادئ والممارسات الأخلاقية	النتائج
1-المسؤولية الذاتية	-الانتهاك الأخلاقي مشكلة فردية سببها أفراد في الإدارة	-حسن السلوك، تجنب أصدقاء السوء، والابتعاد عن الشبهات.	-الصلاح الذاتي، الثقة بالنفس والسمعة الذاتية الطبيعية .
2-المسؤولية الأخلاقية	-الانتهاك الأخلاقي مشكلة أخلاقية .	-الولاء للمثل العليا، القدوة الأخلاقية، والخير من أجل الخير.	-نموذج أخلاقي، بيئة أخلاقية، أولوية المعايير الأخلاقية في السلوك .
3-المسؤولية العلمية	-الإنتهاكات الأخلاقية مقترنة بالتحديث والخلل في القاتون والضوابط والرقابة.	-الامتثال للقانون، أولوية المصلحة العامة على المصلحة الخاصة الوظيفة العامة ثقة عامة	-القاتون ومدونة أخلاقية لمصلحة الجميع . مراعاة المعايير المختلفة .
4-المسؤولية المهنية	-الانتهاك الأخلاقي سببه خلل مهني في مقومات المهنة ضعف التزام بقيم وقواعد المهنة .	-الضمير المهني ، التعاطف المهني ، الكرامة المهنية ، وحق المعرفة للزبون والجمهور .	-السمعة المهنية، ثقة الجمهور أكبر بالمهنة، الولاء للمهنة والإعتراف بها .
6-المسؤولية الوطنية	-الانتهاك الأخلاقي مشكلة سياسة عامة، والخلل في الأخلاقيات العامة .	-الالتزام بالأخلاق العلمية، العفة في السياسة والإدارة، والنزاهة العامة	-القانون فوق الجميع، دعم سياسي للأخلاقيات، والحد من الفساد الإداري.
6-المسؤولية الدولية	-الانتهاك الأخلاقي بعض جذوره في الممارسات عبر القومية وفي الشركات الدولية .	-الالتزام بمعايير أخلاقية مشتركة ، العدالة الأخلاقية .	-مدونة أخلاقية دولية، مدونة أخلاقية للشركات متعددة الجنسيات، ووعي دولي بأخلاقيات الإدارة.



#### 6-4- أخلاقيات التسويق

لقد تطور التسويق تطورا كبيرا . فبعد أن كان التسويق عملا ثانويا تابعا للإنتاج في ظل المدخل الإنتاجي الذي يقوم على إنتاج أكبر كمية ممكنة ليبدأ بعد ذلك عمل التسويق بوضع الخطط وتجنيب رجال البيع من أجل تصريف ذلك الإنتاج مهما كانت خصائصه وجودته وكلفته وفي ظل هذا المدخل كان السوق بالدرجة الأولى هو سوق السلعة وليس سوق الزبون . ويقابل هذه المرحلة من التطور في مجال التسويق : مدخل التبادل والمقايضة التي سادت قبل الثورة الصناعية في الاقتصاد الزراعي والحرفي ، والمدخل السلعي حيث السلعة تباع بنفسها بنفسها فما دامت السلعة جيدة فإن الزبائن سيأتون إليها وقد أنتقد أوبري ويلسون ( O.Willson ) هذا المدخل في الخرافة الثامنة<sup>(35)</sup> . وأمتد هذا المدخل من الثورة الصناعية وحتى بداية هذا القرن ، ومن ثم المدخل البيعي الذي يقوم على نشاط البيع من أجل بيع أكبر كمية ممكنة من الإنتاج وبأية وسيلة بغض النظر عن رضا الزبون وتمثل هذا المدخل عبارة هنري فورد ( H.Ford ) الشهيرة ( الزبون حر في أن يشتري أي سيارة يرغبها طالما كان لونها أسود ) . وهذا المدخل امتد من بداية هذا القرن حتى نهاية الحرب العالمية الثانية . وبعد هذه الحرب ازداد عدد السكان وتزايدت الأعمال وتنامى عدد الشركات وتضاعف الإنتاج وتوسعت المنافسة وتعمق وعي الزبائن وغير ذلك الكثير مما أدى إلى تغيير الأسواق والأدوار والمفاهيم السائدة أيضا . ففي ظل المنافسة تحول مركز الثقل والاهتمام من الإنتاج إلى التسويق ومن المنتج إلى الزبون . ليتم التحول من المدخل الإنتاجي إلى المدخل التسويقي الذي أصبح فيه التسويق وظيفة أساسية لها استراتيجيتها الوظيفية وخططها ومفاهيمها المعاصرة وليصبح الزبون هو السيد وليس المنتج<sup>(36)</sup> . وتعتبر عبارة بين ( L.L.Bean ) الذي يعتبر مؤسس مفهوم التسويق التي أطلقها في وقت مبكر عن هذه المرحلة ( أنا لا أهتم بالمبيعات الكاملة إلا إذا كانت السلع مطلوبة

والزبون يظل راضيا<sup>(37)</sup>. والشكل رقم ( 4-6 ) يوضح خصائص المدخل الإنتاجي والمدخل التسويقي .

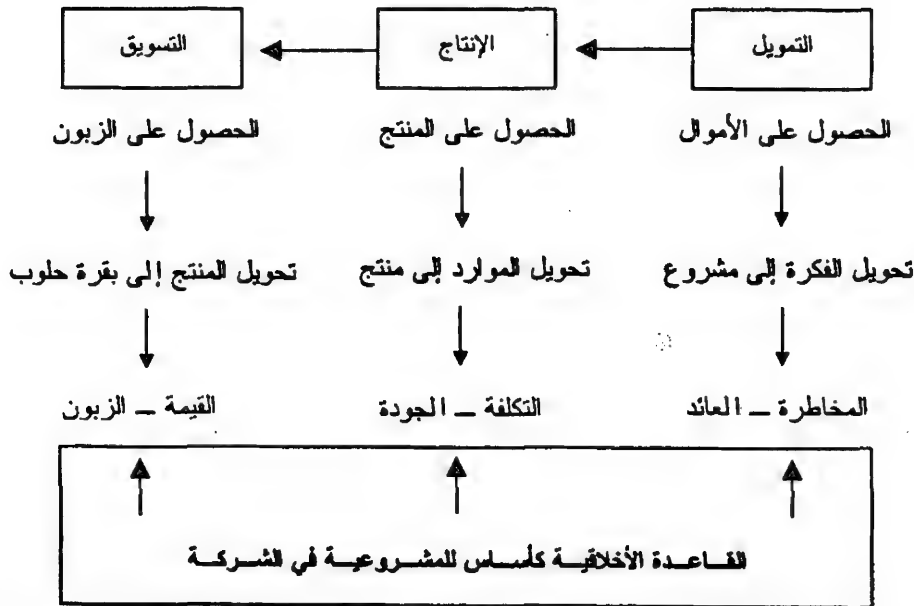


Source: P.Kotler and G.Armstrong: Principles of Marketing, Prentice Hall, New Jersey, 1996, p17.

وكان من نتيجة هذا التطور خلق التوازن الضروري بين الوظائف الأساسية للشركة : التمويل ( الحصول على الأموال ) والإنتاج ( الحصول على المنتج ) والتسويق ( الحصول على الزبون ) من أجل تحقيق الأهداف قصيرة المدى والأهداف طويلة المدى للشركة . والشكل رقم ( 5-6 ) يوضح التكامل ما بين هذه الوظائف . مع مراعاة التوازن في الاهتمام بين هذه الوظائف في إطار النظرة المتكاملة للأداء الكلي للشركات من جهة ومراعاة أساس المشروعات في هذا الأداء الكلي للوظائف المذكورة والذي يتمثل في القاعدة الأخلاقية التي تظهر في قاعدة الشكل كمرتكز عام ومستمر لجميع أعمال الشركات من جهة أخرى .

إن هذا التطور جعل أيضا من التسويق وظيفة لا غنى عنها في تحقيق النجاح والتفوق في السوق في ظل منافسة قاسية مفعمة بالتحديات والضغوط والمفاجآت .  
فكما تتنافس الشركات بالقدرات المالية والإنتاجية والابتكارية فإنها تتنافس وبدرجة مضاعفة في القدرة التسويقية وهذا يعود إلى أن النقطة البؤرية في التسويق هي السوق الذي تتلاقى فيه المنتجات والخدمات والأساليب والخبرات وكذلك الأخلاقيات المختلفة للمنافسين .

الشكل رقم ( 5-6 ) : تكامل الوظائف الأساسية للشركة



وفي ظل هذه البيئة التنافسية وحيث أن الذي لا ينجح لا يظل في موقعه وإنما هو يواجه الإخفاق والتخلي عن الموقع والحصة في السوق ، نقول في ظل هذه الظروف فإن المفاهيم والممارسات التسويقية كانت تتطور باتجاهين . الأول هو الاتجاه الإيجابي والذي يتمثل في هذا السيل الذي لا يتوقف من النظريات والمفاهيم والأساليب الجديدة وكذلك الوعي المتزايد بأخلاقيات التسويق بما يعظم من كفاءة

وفاعلية التسويق ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للشركة ، وهذا هو ما يمكن تسميته بالتسويق الرشيد أو المتنور ( Enlightened ) الذي يتميز بالنظرة المتوازنة لأهداف الشركة ( في البقاء والنمو ) وأهداف السوق والزبون (في الاستجابة الملائمة للحاجات ) ، بين الأهداف قصيرة المدى (في الربح ومواجهة المنافسين) والأهداف طويلة المدى ( في المحافظة والتطوير للحصة السوقية من خلال السمعة الجيدة) ، الموازنة بين التكلفة - السعر والسعر - القيمة ، الموازنة بين الوظائف الرئيسية للشركة : التمويل (الحصول على الأموال ) والإنتاج (الحصول على المنتج) والتسويق (الحصول على الزبون) من جهة والضمير أو القاعدة الأخلاقية كأساس للمشروعية في جميع أعمال الشركة . ولقد تحدث ثيودور ليفيت ( T.Levitt ) عن الربط بين التمويل (النقود) والتسويق (الزبائن) مؤكداً على أنه ليس هناك ما هو أكثر من الوظيفتين إلا شيء واحد وهو الضمير أي إلتزام وشعور الناس تجاه الشرعية الأخلاقية والقيمة الاجتماعية لما يقومون به (38) .

والثاني : هو الاتجاه السلبي والذي يتمثل بالمقابل في النظريات والمفاهيم والأساليب الجديدة الذي بقدر ما تتخلى عن هذه الموازنة في تأكيدها على الأهداف قصيرة المدى في الربح السريع ومواجهة المنافسين بأية وسيلة كانت ، وعلى توسيع فجوة التكلفة الأدنى والسعر الأعلى ، فإنه يجعل الوظائف الأساسية للشركة مجرد أدوات من أجل تحقيق ذلك متجاوزاً في على قاعدة المشروعية والأخلاقيات في الكثير من الممارسات . ولعل هذا التسويق هو الذي ساهم في إبقاء السجائر في الاستخدام رغم إضرارها الواضح بصحة الإنسان حتى لبدو التسويق التقليدي غير الرشيد في شركات السجائر يعمل ضد منظمة الصحة العالمية ( HWO ) التي أعلنت في السبعينات مدونة سلوك ضد الإعلان عن السجائر بعد أن تمت الموافقة عليها بالإجماع عدا الولايات المتحدة . وهذا ما قامت به شركة نستله ( Nestle )

في حملتها الإعلانية لإقناع الأمهات الأفريقيات باستبدال حليب الأم بحليب البودرة دون الالتفات إلى ملائمة وصحة حليب الأم ودون الاهتمام بالبيئة الثقافية والفقر الذي تعاني منه الدول الأفريقية<sup>(39)</sup>.

أن المجال الذي نقدمه لتوضيح هذا الاتجاه السلبي هو من واقع المجال المهني للإعلان بوصفه أحد العناصر الأساسية المكونة للمزيج التسويقي ، حيث نلاحظ في هذا المجال ما يأتي<sup>(40)</sup> :

أولاً : الخداع في الإعلان ( Deception in Advertising ) : حيث إن الإعلانات وبرامج الإعلان التجارية أو التجارية ( Commercials ) لا تتورع في حالات عديدة عن استخدام الخداع من أجل تسويق السلعة . والخداع في الإعلان هو نزعة الغش أو القدرة على القيام بالغش وذلك بتضمين الإعلانات معلومات مضللة ومزيفة وغير دقيقة أو ما يؤدي إلى إنطباعات مخادعة تغري الآخرين بالشراء بناء على تلك المعلومات . وهذا الخداع يمكن أن نراه في ما قام به فرع نستله في الولايات المتحدة ( Beech –Nut Nutrition Co. ) عندما أجبر على الاعتراف بأن منتجه عصير التفاح الموجه للأطفال كان مضللاً في معلوماته التي كان يوردها في إعلاناته عن المنتج الذي يبيعه ، فليس هناك تفاح وسكر الشمندر وقصب السكر والذرة ومكونات أخرى . لينتهي فرع نستله بدفع غرامة مقدارها ( 2.14 ) مليون دولار وتغريم وسجن مديرين تنفيذيين للشركة<sup>(41)</sup>. وكذلك مع الشركات التي تستخدم التلاعب ( Wangling ) الذي هو التفتن في التجاوز على المنافسين بالأساليب غير المشروعة ، والتجاوز بالمعلومات التجارية إلى الحد الذي جعل أحد الباحثين يقوم ( إننا نكتشف أن الفكر البدائي لا تتفرد المجتمعات البدائية وحدها . وإن وظيفة العلامة التجارية المميزة – العلامة المسجلة – في المجتمع المعاصر تشبه وظيفة الطوطم ( Totem ) في نظام الوثنية لدى عابدي الأصنام ) .

ثانيا: الإطراء المبالغ به ( Puffery ) : حيث أن هذا الإطراء أو ما يسميه البعض بالكذب المباح ( Permissible lie ) ، يلجأ له المعلنون على نطاق واسع وذلك بالثناء على السلعة المعلنة عنها بأراء ذاتية تستخدم صيغ المبالغة والتفضيل العليا ( مثل الأحسن ، الأفضل ، الملك .. الخ ) بطريقة غامضة وعمومية دون وقائع محددة تستند عليها . ولأن القانون لا يحقق في دعاوى الإطراء المبالغ به ، فإنه يمثل قضية أخلاقية ، ليس فقط لأن مثل هذا الإطراء يقترب من الكذب ويحمل أبعادا معينة من التضليل بل لأنه أيضا يحمل عادة في مبالغات التفضيل إساءة الى السلع الأخرى المناظرة والمنافسة.

ثالثا : إعلانات اللاوعي ( Subliminal Ads ) : وهي الإعلانات التي تعمل على إثارة الرغبات الدفينة وربط السلع بالغرائز وخلق الحاجات الوهمية وتحويلها إلى حاجات أساسية واصطناع المجالات والشرائح السوقية لا لشيء إلا من أجل المزيد من النزعة الاستهلاكية المضرة اجتماعيا وإستجابة للنزعة المظهرية التفاخرية وإستغلالا للضغوط الأسرية والعاطفية من أجل الشراء للمنتجات غير الضرورية والملوثة بيئيا من خلال شعار مجتمع الاستهلاك ( استهلك وإرم ) . وفي كل هذا فإن الإعلان في هذا الاتجاه لا يكون إلا مجرد أداة سلبية في استراتيجيات الرغبة القائمة على الإثارة واللاوعي وبيع ما هو غير ضروري لمن لا يحتاجه .

رابعا : الأنواع الرديئة في الإعلان ( Bad Testes in Ad ) : وهذا ما يظهر في الإعلانات والتجاريات والتي تمثل تحديا للأذواق العامة وضربا من التلوث الإعلانى المضرّ بالذوق العام . ومثل هذه الحالة قد تأخذ أشكالا عديدة : القصص والموضوعات الساذجة والتافهة ، استخدام المثيرات الجنسية ،

تكرار الإعلانات والتجاريات بشكل لا نهائي ، تقديم إعلانات سلع وخدمات مقرفة وغير مسرة .

خامسا : الإعلانات الجنسية ( Sexy Ads ) : إن الكثير من شركات الأعمال وهي تستعين بمكاتب ووكالات الإعلان ، لا تتورع عن استخدام وسائل التعري والإباحية والمثيرات الجنسية بطريقة تخذش الحياء العام . فمع أن الأساس في التسويق وضمنه الإعلان مراعاة القواعد المقبولة اجتماعيا ، فإن الإعلانات تظهر في حالات كثيرة ذات مستوى جنسي – نزوي مؤذ وعري فاضح ومكشوف للإثارة والإغراء أكثر مما هي تقدم شيئا أو منتجا للجمهور . لأن مثل هذا التعري وعدم اللياقة لا يكونان مرتبطين بطبيعة المنتج أو وظيفته وإنما لمجرد جذب الزبون للإعلان .

سادسا : الإعلانات عن السجائر والمشروبات الكحولية كمنتجات ضرة بالصحة والمؤدية الى الضرر الكبيرة بالفرد والمجتمع على حد سواء ، وذلك بالتأثير على المدخنين ومتاولين الكحول السابقين من اجل المزيد من الإدمان على التدخين والشراب . وكذلك دفع فئات الشباب والمتضررين اجتماعيا للبدء بالتدخين والشراب للكحول . والإعلان في كل هذا يجل الصورة ويوجد التأثير من أجل أغراض شركات الأعمال لتسويق هذه المنتجات المضرة اجتماعيا لا لشيء الا لخدمة المصالح الضيقة لهذه لشركات بأساليب لا يمكن إلا أن توصف إلا بأنها لأخلاقية سواء من حيث الغرض أو من حيث الوسيلة القائمة على إثارة الرغبة والتوريط .

سابعا : الإعلانات المستغلة للأطفال : حيث أن هذه الإعلانات تعمل على إستغلال براءة الأطفال وسرعة إقتناعهم وتعلقهم بالأشياء من أجل أن يضغطوا على ذويهم ودفعهم الى شراء لسلع وخدمات لا يحتاجونها . ولعل هذا ما يؤكد

تزايد الإعتقاد بأن الأطفال يمثلون فئة متضررة من الإعلانات التي لا تتورع عن إستخدامهم لتحقيق أغراضها التجارية .

إن هذه الممارسات تعبر عن الإتجاه السلبي في مجال الإعلان وبالتالي في مجال التسويق . ولقد أشار كوتلر وأرمسترونج ( Kotler and Armstrong ) ضمن هذا السياق إلى الانتقادات الاجتماعية الموجهة لمثل هذا التسويق والتي تمثلت في ثلاث مجموعات<sup>(42)</sup>:

أولا : الممارسات التسويقية السلبية المؤثرة على الزبائن : وهذه تتمثل بالأسعار العالية ، الممارسات المخادعة ، المبيعات تحت ضغوط عالية ، التقادم المخطط والخدمات السيئة للزبائن من غير ذوي المزايا .

ثانيا : الممارسات التسويقية السلبية المؤثرة على المجتمع : وتتمثل الرغبات الزائفة والمادية المتطرفة ، والسلع الاجتماعية القليلة جدا ، والتلوث الثقافي ، القوة السياسية المتطرفة ( كما في الإعلانات وبارونات النفط والتبغ والسيارات في دعم مصالح الشركات ضد مصلحة الجمهور ) .

ثالثا : الممارسات التسويقية السلبية ضد الأطراف الأخرى : وتتمثل في الاستيلاء الشركة على المنافسين بدلا من تطوير سلعها ، ممارسات التسويق لإيجاد عقبات أمام دخول شركات جديدة لمجال عمل الشركة ( كالبراءات و نفقات الإعلان والترويج الضخمة ) والممارسات التسويقية التنافسية غير العادلة بهدف ضرب وتدمير الشركات الأخرى ( كالإغراق ، وقطع العلاقة مع الموردين الذين يتعاملون مع الشركات المنافسة ، وعدم تشجيع شراء المنتجات المنافسة ... الخ ) .

ولاشك في أن كل هذه المفاهيم والممارسات السلبية في التسويق التقليدي غير الرشيد لا تعود فقط إلى قصر نظر التسويق ( Marketing Myopia ) الذي تحدث عنه ليفيت ( T.Levitt ) في دراسته الشهيرة التي حملت نفس الاسم<sup>(43)</sup>. حيث الشركات تهتم بالمنتج بدلا من الزبون وبالأهداف قصيرة بدلا من الأهداف



طويلة المدى . فرغم أهمية هذا التشخيص في تحديد جانب من المشكلة ، فإن الجانب الأهم هو ضعف الاهتمام بالجوانب الأخلاقية مقابل الاهتمام الطاعي بالجوانب المادية ، ضعف الاهتمام بالمشروعية مقابل الاهتمام بمشروعية مصالح الأعمال الضيقة والأحادية الجانب المتمثلة بالربح . وربما يزيد عليه في مجال التسويق هو هذا الضغط اليومي الناجم عن المنافسة في السوق حيث التسويق هو البداية الأولى والساحة الأكثر تأثرا بسخونة وضغوط المنافسة .

وبالتأكيد فإن هذا الإتجاه السلبي هو الذي أدى إلى الظهور القوي لحركة المستهلكية ( Consumerism ) الذي يقوم على المطالبة بمراعاة حاجات الزبون وحقوقه في منتجات آمنة وذات قيمة أكبر مقابل ما يدفعه الزبون أو المستهلك . وكذلك ظهور مفهوم التسويق البيئي أو التسويق الأخضر ( Green Marketing ) بمفاهيمه الأربعة : رضا الزبون ، السلامة في المنتجات والعمليات ، المقبولية الاجتماعية والبيئية ، وقابلية الاستدامة ( Sustainability )<sup>(44)</sup> ( أنظر الفصل الخامس من هذا الكتاب ) . والتسويق الرشيد المتنوّز الذي يقوم على التوازن بين مصالح جميع الأطراف : حملة الأسهم ، العاملين ، الزبائن ، الموردين ، الموزعين ، المنافسين ، والمجتمع ، يكون أكثر قدرة على التعامل مع هذه الممارسات التسويقية السلبية وغيرها الكثير مما يدخل ضمن المآزق الأخلاقية في مجال التسويق .

ولكن كيف يمكن مواجهة هذه المآزق الأخلاقية؟ وما هي الأدوات التي تساهم في ذلك؟ والإجابة تمكن في القانون ما يفرض من مسموحات ومحظورات وعلى الشركات والأفراد الإمتثال لها والعمل وفق توجيهها . ولكن في حالات كثيرة لا يكون القانون كافيا في تقديم الضمانة في الإلتزام الأخلاقي في الأعمال فرغم القوانين الكثيرة في هذا المجال أو ذلك إلا أن الإنتهاكات الأخلاقية لازالت تكشف عن الحاجة إلي ما هو أكثر من ذلك . ولا شك في أن ذلك هو ما يعول عليه أكثر التسويق الرشيد المتنوّز الذي بقدر ما يدعو إلى الإمتثال للقانون ، فإنه يؤكد على

الإلتزام الذاتي والمهني الذي يمثل أساسا قويا وفعالا في قيام الشركات والأفراد بمسؤولياتهم الاجتماعية والأخلاقية . وبناء على هذا التوجه فإن أخلاقيات التسويق ( Marketing Ethics ) تحظى لأهمية متزايدة في التسويق الرشيد المتنور بما يمكن أفراد التسويق من مواجهة تلك الممارسات السلبية ومن تحقيق قدر ملائم من التوازن بين تلك الأطراف المختلفة .

ويمكن تعريف أخلاقيات التسويق بأنها مجموعة المعايير والمبادئ التي تحدد ما هو جيد أو مقبول أو ما هو سيئ أو غير مقبول في الممارسات التسويقية . والواقع أن هذه الممارسات تغطي مجالات واسعة كما هو الحال في : علاقات التوزيع ، الإعلان والترويج ، التسعير ، إدارة المنتجات وتطوير المنتجات الجديدة ، علاقات وخدمات الزبون ، بحوث السوق ، العلاقات المهنية بين العاملين في التسويق ، المسؤوليات حيال المجتمع ومعاييره الأخلاقي العامة . وان إطار رقم ( 4-6 ) نموذج لمدونة أخلاقيات التسويق . مع ملاحظة أن الإتجاه يتزايد نحو إصدار المزيد من هذه المدونات الأخلاقية في المجالات المختلفة تأكيدا على الأهمية التي تمثلها المدونات في تعزيز المهنة وتدعيم الثقة بها بين الجمهور .

#### الإطار رقم ( 4-6 ) : مدونة أخلاقيات الجمعية الأمريكية للتسويق

إن أعضاء الجمعية الأمريكية للتسويق ملتزمون بالسلوك الأخلاقي المهني . وإنهم يشتركون سوية في إعتناق مدونة الأخلاقيات التالية :

##### • مسؤوليات المسوق

إن المسوقين يجب أن يقبلوا المسؤولية عن نتائج أنشطتهم ويقومون بكل جهد لضمان أن تعمل قراراتهم وتوصياتهم وأنشطتهم على تحديد خدمة وإرضاء الجمهور كله : الزبائن ، المنظمات ، أو المجتمع .

• السلوك المهني للمسوقين يجب أن يسترشد بالآتي :

1- القاعدة الأساسية للأخلاقيات المهنية : عدم تعمد الضرر .

2- الإلتزام بكل القوانين واللوائح المطبقة .

3- التقديم الدقيق لتعليمهم ، تدريبهم ، وخبرتهم .

4- الدعم ، الممارسة ، والترويج لمدونة أخلاقيات هذه .

• النزاهة والعدالة .

إن المسوقين سيدعمون ويرتقون باستقامة ، شرف ، وكرامة مهنة التسويق من خلال :

1- أن يكونوا نزيهين في خدمة الزبائن ، العملاء ، العاملين ، الموردين ، الموزعين ، والجمهور .

## الفصل السادس : أخلاقيات الإدارة وأخلاقيات المهنة

- 2- لن يشاركوا عن سابق معرفة بصراع المصالح بدون إشعار مسبق لكل الأطراف .
- 3- وضع جداول رسوم عدالة تتضمن المدفوع أو المستلم عن التعويض المعتاد المؤلف ، و/ أو القانوني من المبادلات التسويقية .
- حقوق وواجبات الأطراف في عملية التبادل التسويقي
- أن المشاركين في عملية التبادل التسويقي يجب أن يكون قادرين على التوقع بأن :
- 1- المنتجات والخدمات المعروضة هي آمنة وملئمة لاستخداماتها المقصودة .
- 2- الاتصالات حول المنتجات المعروضة هي غير مخادعة .
- 3- كل الأطراف يعترفون بحمل التزاماتهم المالية وغيرها بنية حسنة .
- 4- أن توجد الطرق الداخلية الملئمة من أجل التسوية العادلة و / أو لمعالجة الشكاوي المتعلقة بالمشتريات .
- أن المفاهيم أعلاه تتضمن - دون أن تكون محددة بها - المسؤوليات الآتية للمسوق :
- الكشف لكل المخاطر الجوهرية المترافقة مع استخدام المنتج أو الخدمة .
- تحديد التعويض لأي مكون للمنتج قد يغير ماديا المنتج أو التأثير على قرار الشراء لدى المشتري .
- تحديد الخصائص المضافة مقابل التكلفة الإضافية .
- في مجال الترويج
- تجنب الإعلان الزائف والمضل .
- رفض مناورات الضغوط العالية أو تكتيكات المبيعات المتصلة بذلك .
- تجنب ترويجات المبيعات التي تستخدم الخداع أو المناورة .
- في مجال التوزيع
- عدم التلاعب بالمتاح من المنتج بغرض الاستغلال
- عدم استخدام الإكراه في قناة التسويق
- عدم القيام بالتأثير غير الضروري على الخيار القاتم بإعادة البيع من أجل تداول المنتج .
- في مجال التسعير
- لا تعهد بتثبيت الأسعار .
- لا ممارسة للتسعير المؤذي للآخرين .
- الكشف عن السعر الكامل في كل عملية شراء .
- في مجال بحوث التسويق
- حظر البيع أو كسب الصفقة في هيئة القيام بالبحوث
- المحافظة على الاستقامة في البحوث بتجنب تمويه أو حذف تاريخ البحث المعني .
- المعاملة العادلة للزبائن والموردين .
- العلاقات التنظيمية
- أن المسوقين يجب أن يكونوا واعين لكيفية تأثير سلوكهم على سلوك الآخرين في العلاقات التنظيمية .
- فعلهم أن لا يظلموا أو يشجعوا أو يقوموا بالإكراه لما يؤدي إلى سلوك لا أخلاقي في علاقاتهم مع الآخرين كالعاملين ، الموردين ، والزبائن .
- I- استخدام الموثوقية والغفلية ( Anonymity ) في العلاقات المهنية بالعلاقة مع المعلومات ذات الامتياز .

- 2- الإلغاء بالتزاماتهم ومسؤولياتهم في العقود والاتفاقات المتبادلة بطريقة مناسبة .
  - 3- تجنب أخذ العمل من الآخرين كليا أو جزئيا ، حيث يمثل هذا العمل منافع خاصة ومباشرة بدون تعويض أو موافقة الذي قام بالعمل أو صاحبه .
  - 4- تجنب المناورة لكسب ميزة في حالات معينة لتعظيم الكسب الشخصي بطريقة مما يحرم أو يضر بالآخرين .
- إن أي عضو في الجمعية وجد في حالة انتهاك لأي إجراء في مدونة الأخلاقيات هذه تعلق عضويته مؤقتا أو توقف نهائيا . أن المسوقين يجب أن يقبلوا المسؤولية عن عواقب أنشطتهم ويقومون بكل جهد لضمان أن تعمل قراراتهم وتوصياتهم وأنشطتهم على تقديم الخدمة وإرضاء الجمهور كله : الزبائن ، المنظمات ، والمجتمع .
- Source: P.Kotler and G.Armstrong (1996): Marketing Management, Prentice- Hall New Jersey, p703.

## 5-6- أخلاقيات السياحة

السياحة ( Tourism ) هي مجموعة الأنشطة المتعلقة بالرحلات التي يقوم بها الأفراد خارج جماعتهم المحلية لغرض التمتع وليس لغرض القيام بالعمل . وهذا ما يجعل السياحة نشاطا ممتعا ومظهرا من مظاهر التمتع بالحياة في أوقات الراحة والفراغ . وتعد السياحة قطاعا ديناميكيا ونشاطا اقتصاديا يتنامى بسرعة كبيرة بل إن معدل النمو في الأنشطة السياحية هي الأسرع بالمقارنة مع الأنشطة الاقتصادية. وهذا يكشف عن التحول الواضح في عالمنا . فإذا كان عالما في النصف الأول من هذا القرن هو عالم العمل بالدرجة الأولى فإنه وبشكل ملحوظ أصبح أكثر ميلا إلى التمتع بجانب من حياته بطلب المزيد من الفراغ ليصبح عالما عالم المزيج من العمل والفراغ . وإذا كان هذا قد تحقق بشكل واضح وجلي في الدول المتقدمة فإن الدول النامية تسير نحوه بخطى سريعة في بعض الدول وخطى متثاقلة ومتعثرة في البعض الآخر . وإذا كانت السياحة تدعو إلى التمتع والاستجمام من خلال السفر عبر الحدود والذهاب إلى البيئة ومناظرها الطبيعية في كل مكان من عالمنا ( حيث الطبيعة هي جوهر السياحة البيئية ) ، فإن هناك بالمقابل ظاهرة الفيلجة ( Cocoon Phenomena ) وهي ظاهرة البقاء في البيت وعدم الرغبة في الخروج بعيدا عنه ، حيث كل شيء مسيطر عليه في البيت والتمتع حيث تعيش . ومما زاد من قوة هذا

الإتجاه توفر التلّفاز والفيديو وكذلك الإحساس بالأمان والسيطرة أكثر منه عند الوجود في الخارج (45) .

ولكن المسار يكاد يكون واحدا . وإذا كان عالم العمل يميل نحو المزيد من الأعمال ( Business ) حيث الأعمال في تعريفها الواسع هي ما ينتج من السلع وما يقدم من الخدمات من أجل الزبون ، فإن عالم الفراغ يميل نحو المزيد من السياحة ( Tourism ) والمزيد من الاستجمام ( Recreation ) ( كأنشطة ممتعة لقضاء أوقات الفراغ ) . وهذا يعود حسب توقعات منظمة السياحة العالمية ( WTO ) الى أن وقت الفراغ سيزداد دوليا ، وأن الدخول رغم التباطؤ النسبي في معدلات النمو سوف تزداد ، التغيرات في بنية القيمة من الإمتلاك الى الكينونة والتمتع ، وعدم وجود بديل لتجربة السفر ، وإنبثاق الطلب الجديد على السفر والسياحة من قبل الأقاليم الجديدة الثروة . والبعض يتحدث عن عصر السفر ( Age of Travel ) فكما كان هناك عصر للزراعة وعصر للصناعة وعصر الحاسب الآلي ، فأنتنا نعيش عصرا جديدا هو عصر السفر ( السياحة ) (46) . ولعل هذا ما يفسر النمو الكبير في نشاط السياحة فلقد نمت السياحة منذ عام 1950 بمعدل سنوي مقداره ( 2,7 % ) . فقد ازداد عدد المسافرين لأغراض السياحة من ( 25 ) مليون إلى ( 476 ) مسافرا مليون في عام 1992 ويتوقع أن يكون العدد قد وصل الى ( 637 ) مليون عام (2000) . كما ازداد الإنفاق على السياحة من ( 2,1 ) بليون دولار في عام (1950) إلى ( 279 ) بليون دولار في عام (1992) . وأن العاملين في السياحة الذين بلغ عددهم عبر العالم كانت مبيعاتهم الإجمالية (3) ترليون دولار عام (1992) (47) .

إن مفاهيم نوعية الحياة وازدياد دخول الأفراد في دول كثيرة والميل المتزايد للطلب على الفراغ أتاح فرصا واسعة جديدة للأعمال والتنافس فيها . والسؤال الذي يفرض نفسه لا يتعلق بكيف يمكن القيام بذلك لأن السياحة والشركات السياحية

قامت بذلك ، ولكن السؤال هو : ما الثمن الذي يتوجب علينا دفعه أخلاقيا وكذلك اجتماعيا وبيئيا جراء هذا التحول ؟

وقد يكون من أسباب طرح مثل هذا السؤال هو أن السياحة كمجال من مجالات الأعمال ونشاط مربح من أنشطة الأعمال ، يمكن أن يتم التعامل معه على أساس اقتصادي صرف يقوم على تعظيم الربح بما يجعل السياحة وهي التي يتعامل من خلالها الأفراد القادمون من مناطق أخرى مع بيئات وآثار وثقافات وأخلاقيات المجتمعات الأخرى ، مصدرا لمخاطر مهددة للبيئة والموارد الطبيعية والحياة البرية والنباتية ، وللثقافة والتقاليد وعادات والقيم الأخلاقية .

ومع أن السياحة بالتأكيد لها جوانب إيجابية وخاصة من الناحية الاقتصادية فإن لها بعض الجوانب السلبية وخاصة من الناحية البيئية والاجتماعية والأخلاقية ، ويمكن أن نشير إلى الجوانب الإيجابية الأساسية للسياحة فيما يأتي : تحسين المبادلات الخارجية لصالح البلد السياحي زيادة عوائد البلد ومدخلاته ، توفير فرصة العمل للأفراد الماهرين وغير الماهرين لأنها خدمات كثيفة العمل ، تطوير البنية التحتية في البلد ، المساهمة في تطوير الآثار والمواقع الطبيعية في البلد ، المساهمة في تطوير الأنشطة الثقافية والعروض الفنية لقطاع واسع من الزائرين من أجل التراث الثقافي والفني ، تحسين صورة البلد في أذهان الآخرين ، وتطوير المنتجات والخدمات المحلية .. والخ . إلا أن مما يحد من هذه المنافع المرافقة مع السياحة وتقلل من أهميتها ما يأتي (48) :

- أ - أن النشاط السياحي عادة ما يكون وخاصة في الدول النامية ذا محتوى إستيرادي عال ( الأطعمة ، المشروبات ، أواني وأدوات الأكل .. الخ ) .
- ب - تأثير التقليد : حيث مع السياحة يميل السكان المحليون الى هجر أطعمتهم ، ملابسهم ، وأساليب معيشتهم الخاصة سعيا وراء تقليد السياح .

- ج - تخريب القطاع الزراعي حيث مع السياحة السكان المحليون يفضلون العمل في الفنادق بلا من الشمس الحارة .
- د - الموسمية العالية : ففي دول الكاريبي هناك أربعة أشهر ( من كانون الأول - ديسمبر الى آذار - مارس ) هي موسم الولايم ( Feasts ) وثمانية أشهر المتبقية هي موسم المجاعة ( Famine ) .
- هـ - التآرجح في الدخول : لتأثر النشاط السياحي بالركود والأزمات الإقتصادية كأزمة أسعار النفط وتذبذب أسعار الصفر الحادة .
- و - الظروف السياسية المحلية والدولية : كالقلقل الداخلية التي تحدث في البلد السياحي أو الحروب الإقليمية مثل حرب الخليج .
- ز - هيمنة الإقامة القصيرة ( Short Stay ) بسبب إعتداد السياحة أكثر فأكثر على تطواف السياح ( Cruise Tourists ) ، على حساب الإقامة الطويلة ( Long Stay ) في الفنادق مما يولد عوائد أقل للإقتصاد المحلي . ففي جزر الباهاما يقدر أن كل ( 13 ) من ركاب البواخر الطوافة يعوضهم إنفاق زائر واحد من ذوي الإقامة الطويلة .

والى جانب هذه الجوانب الإيجابية هناك أيضا الجوانب والآثار السلبية التي تأتي بها السياحة والتي يمكن تحديدها في جانبين هما :

أولا : الآثار السلبية للنشاط السياحي :

إن النشاط السياحي يمكن أن يخضع لحسابات اقتصادية ضيقة وتوجهات الأعمال الصرفة مما يمكن أن يؤدي إلى مشكلات اقتصادية واجتماعية وأخلاقية جراء النشاط السياحي لمنطقة من المناطق أو المجتمعات من المجتمعات . فإذا كانت السياحة تفتح العيون على جمال الطبيعة فإن ما يتبقى من موسم السياحة يمكن أن يكون النفائات والأضرار والإفساد والبعثرة وربما أيضا الحسرة . وإذا كانت السياحة تساهم في تحقيق الإطلاع وزيادة التفاهم بين

المجتمعات والثقافات فإنها قد تؤدي إلى الضغوط الاجتماعية على التقاليد والعادات والأخلاقيات جراء ذلك .

وضمن هذا السياق يمكن أن نحدد الآثار السلبية الناجمة عن النشاط السياحي فيما يأتي : السمة الموسمية للنشاط السياحي ، إفساد البيئة الطبيعية وزيادة التلوث ، تهديد الحياة البرية والنباتية وتعرض نباتات وحيوانات أقاليم عديدة للانقراض ، الضغط على موارد الإقليم والخدمات العامة للجماعات المحلية، التأثير السلبي على البيئة الثقافية ، سرقة الآثار والمتاجرة بها ، تلويث السواحل ، إفساد الريف ، الازدحام ، الضوضاء ، تهديد خصوصية الجماعات المحلية ، المشكلات الاجتماعية جراء الضغوط على العادات والتقاليد والأخلاقيات الاجتماعية ، الضغط التجاري على الطقوس والشعائر الدينية ، وزيادة الجريمة والقمار والبغاء .. الخ ويمكن أن نشير إلى الآثار السلبية للسياحة محددين إياها فيما يأتي<sup>(49)</sup>:

- 1 - تعارض مطالب السياحة مع حاجات ورغبات السكان المحليين الذين يجدون في الغالب أن راحة السياح تكون على حساب راحتهم في مواسم السياحة .
- 2 - تلوث السواحل وإفساد الريف وإزالة المساحات المفتوحة هي مظاهر تتزايد في المناطق السياحية في محاولة للإستجابة لحاجات السياح وما يطلبون من خدمات من أجل المتعة والإستجمام .
- 3 - زيادة الإنحراف الاجتماعي : (فالأطفال في بعض الجماعات الحلية ينقطعون عن المدرسة لبيع القمصان والبطاقات البريدية للمجموعات السياحية .
- 4 - تمييط الأتوار : ( فالأفراد المحليون والسواح يعرفون كيف عليهم أن يتصرفوا إزاء بعضهم البعض ) .
- 5 - زيادة التجريد الشخصي : ففي موسم السياحة السياح الضيوف يعرفون رق الغرفة ..



- 6 - ضغوط السياحة : حيث أن المجتمع والبنية التحتية تكون تحت ضغط الطلب السياحي الذي يتسم باتجاهاته السيئة وتدهوره البيئي .
- 7 - تنقيد العلاقات ( Monetization of Relations ) : حيث الناس يبتون حسب الطلب فقط إذا كان لذلك عائدا .
- 8 - زيادة الصراع بين الناس والأجناس المختلفة : كما في الضغوط على القيم العائلية الدينية التي يمارسها السياح .
- 9 - ظهور أمراض جديدة : مثل الأمراض المنقولة جنسيا وآثار أخرى كالاهتمامات المتزايدة بالبغاء ( Prostitution ) وتجارة الجسد ( Flesh Trade ) وتخريب الحياة العائلية حيث الرجال والنساء والأطفال يعملون كخدم وأحيانا لساعات طويلة .
- 10 - هناك النقد الذي يوجه للسياحة الموجهة الى الدول النامية حيث ينظر إليها كامتداد للهيمنة الإستعمارية والإمبريالية وإستمرار هيمنة الشركات المتعددة الجنسيات وقيمها ومفاهيمها المادية وأساليبها النمطية عليها . حيث أن هذه الإتجاهات يمكن أن تؤدي الى تطوير ثقافات المقاطعات الأجنبية ( Enclaves ) والدعارة والإغواء الواسع ( Mass Seduction ) والملاهي . وان السياح من الدول الإستعمارية السابقة لازالوا في حالات كثيرة لا يرون في العالم الثالث كدول مستقلة وإنما كأماكن غير مأهولة ( Uninhibited Places ) إجتماعيا حيث أنهم ينتشروا بين الشمس الصافية والرمل والجنس والخنوع .
- والمواقع أن هذه الآثار السلبية هي التي دفعت الكثير من الجهات الرسمية والمهنية في دول كثيرة إلى إصدار مدونات أخلاقية وتوصيات حول ما يجب فعله وما لا يجب فعله في النشاط السياحي . ففي صناعة السياحة الكندية اعتمدت المبادئ المرشدة التالية ضمن مدونة أخلاقيات وممارسات السياحة على السواح إتباعها<sup>(50)</sup> :

أ. تمتّعوا بالتراث المتنوع الطبيعي والثقافي وساعدونا في حمايته والمحافظة عليه .  
ب. ساعدونا في جهود المحافظة على ذلك التراث من خلال الاستخدام الكفء للموارد بضمنها الطاقة والماء .

ج. مارسوا الألفة الودية مع الناس والترحيب بروح الجماعة . ساعدونا في المحافظة على هذه الخصائص باحترام التقاليد والعادات والضوابط المحلية .  
د. تجنبوا الأنشطة التي تهدد الحياة البرية والنباتية أو التي من المحتمل أن تضر بالبيئة الطبيعية .

هـ . تخيروا المنتجات والخدمات السياحية التي تظهر حساسية اجتماعية وثقافية وبيئية .

ومن الواضح أن للسياحة يمكن أن تمثل تهديدا للبيئة بشكل كبير وذلك لأن البيئة هي جوهر النشاط السياحي . لهذا يمكن أن تكون السياحة في حالة عدم توفر الضوابط والالتزام بالمسؤوليات الضرورية لحماية التراث البيئي والثقافي والاجتماعي سياحة ملوثة للبيئة بأشكالها المختلفة . ولعل هذا يفسر الدعوة المتزايدة من أجل السياحة النظيفة والسياحة السانعة والسياحة البيئية ( Ecotourism ) . كما يفسر بالتأكيد سعي جهات عديدة في البلدان لسياحية الى إصدار المبادئ والتوصيات والتوجيهات بهدف الحد من الآثار السلبية للسياحة . وفي هذا الاتجاه فإن الجمعية الأمريكية لوكلاء السفر ( ASTA ) قدمت عشر توصيات عن السياحة البيئية وهي (51) :

أ. احترم ضعف الأرض : وما لم يرغب الجميع في المساعدة في حماية المواقع النادرة والجميلة ، لن تكون موجودة لتتمتع بها الأجيال القادمة .  
ب. اترك آثار الأقدام فقط : النقط الصور فقط ، لا تترك القصاصات ، لا تبعثر ، لا تبعد النصب عن المواقع التاريخية والمناطق الطبيعية .

ج. اجعل رحلاتك أكثر دلالة تعلم شيئا عن جغرافية المكان ، العادات ، طرق المعيشة ، وثقافات الإقليم الذي تقوم بزيارته ، أعطي الوقت الكافي للإصغاء للناس ، شجع جهود حماية البيئة المحلية .

د. احترم خصوصية وكرامة الآخرين ، استأذن قبل تصوير الناس .

هـ. لا تشتري منتجات مصنوعة من نباتات وحيوانات مهددة بالانقراض مثل أنياب الفيل ، السلاحف ، المحار ، جلود الحيوانات ، والريش .

و. اتبع دائما ممرات السير المحددة والمصممة . لا تزعج الحيوانات والنباتات ومستوطناتها الطبيعية .

ز. تعلم عن ما يدعم البرامج الموجهة لحماية البيئة والمنظمات التي تعمل من أجل ذلك .

ح. حيثما يكون ممكنا امشي واستخدم طرق النقل السليمة بيئيا ، شجع سائقي الحافلات العامة على إيقافها في الأماكن المخصصة للوقوف .

ط. كن نصيرا ( للفنادق ، الخطوط الجوية ، المنتجات ، القائمون بالرحلات والتطواف ، الموردين ) الذين يقومون بالتطوير والمحافظة على الطاقة والبيئة، نوعية الماء وهواء ، إعادة التدوير ، الإدارة الآمنة للنفايات والمواد السمية ، الحد من الضوضاء ، دعم الجماعة المحلية والذين يقدمون أفراد مؤهلين ذوي خبرة لتعزيز مبادئ حماية البيئة .

ي. اسأل وكلاء السفر عن تلك المنظمات التي تشترك بهذه التوجيهات البيئية الخاصة بالسفر الجوي ، البري ، والبحري والتي تتبع مدونات بيئية خاصة بها .

ثانيا : التصرفات اللاأخلاقية في المجال السياحي :

إن السياحة شأنها شأن مجالات الأعمال الأخرى أفرزت أشكالا عديدة من التصرفات اللاأخلاقية . فالمنافسة بين وكالات السفر أوجدت ممارسات الإعلان

المضلل ، واتباع أساليب غير مشروعة إزاء زملائهم المهنيين ، وعدم إعطاء الزبون جميع المعلومات الضرورية من أجل استغلاله كما هو الحال في غرامات الإلغاء أو مبيعات البطاقات المعروفة بالطعم والتحويل ( Bait and Switch ) .

وفي الفنادق والمطاعم السياحية يلاحظ تشجيع الزبائن على دفع الإكرامية ( Tip ) بما في ذلك استخدام نادلات جميلات لزيادة الإكرامية . والبعض من الفنادق والمطاعم يقوم بإجراء محظور هو بيع الوظائف ( أي قبض مبالغ من النذل في المطاعم وحمالي الحقائق في الفنادق مثلا لقاء حصولهم على عمل مربح تقدم فيه الإكراميات )<sup>(52)</sup>. إن هذه التصرفات اللاأخلاقية أوجدت الحاجة المتزايدة إلى أخلاقيات المهنة في هذه المجالات .

والإطار رقم ( 5-6 ) يوضح مبادئ السلوك وأخلاقيات المهنة لوكلاء السفر والتي تكشف بجلاء وجد مثل هذه التصرفات اللامشروعة .

#### 6-6- أخلاقيات المحاسبة

إن أخلاقيات المحاسبة ( Accounting Ethics ) في هذه الفقرة تنطبق على جميع العاملين في أعمال المحاسبة ( Accounting ) والمراجعة ( Auditing ) . ويعود هذا الجمع للمحاسبين والمراجعين إلى أن الأساس العلمي والمهني في إعدادهم ومعاملتهم هو واحد ، وإلى أن عددا كبيرا من الدول ينظم فيها المحاسبون والمراجعون في جمعية مهنية واحدة هي جمعية المحاسبين والمراجعين .

## الإطار رقم (5-6) : مبادئ الجمعية الأمريكية لوكلاء السفر (ASTA) لسلوك وأخلاقيات المهنة

### ○ المقدمة

إننا نعيش في عالم أصبح فيه السفر ذا أهمية متزايدة ومعقدة في تنوع طرقه وخياراته . إن المسافرين يواجهون عددا كبيرا من الخيارات لوسائل النقل والتسليّة وخدمات السفر الأخرى . إن المسافرين يجب أن يعتمدوا على وكالات السفر وغيرها في الصناعة لترشدهم بنزاهة وكفاءة . وبنفس الشاكلة فإن على الناقلين ( Carriers ) والفنادق والموردين الآخرين تقديم خدماتهم للمساافرين المنتج كما أعلنوه . إن كل أعضاء (ASTA) يلزمون أنفسهم بالمحافظة على هذا الروح في كل أنشطتهم ويصرفوا أعمالهم وفق المبادئ المهنية الآتية :

### ○ المسؤوليات حيال جميع الأعضاء

1. أن جميع أعضاء (ASTA) سيكونون دقيقين عند تقديم المعلومات المتعلقة بخدماتهم وخدمات أية شركة يمثلونها . إنهم لن يستخدموا ممارسات التضليل والخداع التي يمكن أن تكون مضرّة بالمستهلك أو بصناعة السفر .
2. أن جميع أعضاء (ASTA) سيعيدون الأموال وينجزون الأمور غير المتنازع عليها والتي تحت رقابتهم ضمن فترة زمنية محددة ، وإبلاغ أسباب أي تأخير في ذلك بالوقت بطريقة ما .
3. أن جميع أعضاء (ASTA) سيقدمون التفاصيل الكاملة حول المصالح والظروف في أي خدمة سفر ، بضمنها ولكن ليست محددة بها ، الإلغاء وسياسة رسوم الخدمة ، وأسبقيات الدفع غير القابل للإعادة الذي يكون مقبولا عند التسجيل .
4. أن جميع أعضاء (ASTA) لا يقومون باستخدام غيم الملائم لقوائم العملاء أو البيانات السرية الأخرى وكذلك قبل من أفراد الوكالة .
5. أن جميع أعضاء (ASTA) سيتعاونون مع أي تحقيق تقوم به (ASTA) لحل أي نزاع<sup>(6)</sup> أي علاقة بالعمل و/ أو مع أي عضو آخر .
6. أن جميع أعضاء (ASTA) سيسجيبون من غير إبطاء لشكاوي عملائهم . وإذا لم يكن بالإمكان معالجة لشكاوى بواسطة وكالة و/ أو العميل ، يجب الكتابة إلى قسم شؤون المستهلك في (ASTA) .
7. أن جميع أعضاء (ASTA) عليهم أن يهتموا بأي صفقة من أجل العميل كمادة أو موضوع سري وعدم فضح أو إفشاء أية معلومات بدون إذن العميل إلا إذا كان هذا الإفشاء مطلوباً بالقاتون .
8. أن الرحلات التشغيلية لأعضاء (ASTA) سيقدم لها جميع المكونات كما محدد في الأئمة أو الإثبات المكتوب أو تقديم الخدمات البديلة ذات القيمة المساوية أو الأكبر منها ، أو التعويض الملائم .
9. أن الرحلات التشغيلية لأعضاء (ASTA) تقدم المشورة من غير إبطاء للوكيل والعميل الذي حجز المكان عند أي تغيير في خط الرحلة الخدمات ، الخصائص و السعر . إذا حصلت تغيرات الجوهرية وهي ضمن مسؤولية الوكالة أو العامل ، فإن للعميل أن يعرض عليه فرصة الإلغاء بدون جزاء .

10. أن أعضاء ( ASTA ) مسؤولون عن ظهور اسمهم أو رمزهم بأي برنامج إعلان أو ترويج للسفر بموافقتهم.

11. أن أعضاء ( ASTA ) سوف لن يمثلوا بشكل غير حقيقي انتساب فرد إلى شركتهم .

○ الاستنتاج : إن الالتزام بمبادئ السلوك وأخلاقيات المهنة يتطلب الكفاءة ، المعاملة العادلة ، الاستقامة العالية . وإن الإخفاق في الالتزام بهذه المبادئ سيخضع العضو للنظام التأديبي كما هو وارد في الأنظمة الداخلية للجمعية .

Source: Dennis L.Foster (1994): An Introduction to Travel and Tourism, Macmillan / McGraw-Hill, New York, pp288-289.

وتعتبر أخلاقيات المحاسبة مسؤولية جميع العاملين في المحاسبة ( والمراجعة ) سواء عملوا في شركة استشارية خاصة لأعمال المحاسبة والمراجعة أو في شركات خاصة أو حكومية كمروسين تابعين لغيرهم . وإذا كان المحاسبون الذين يعملوا في شركات الأعمال والمؤسسات الحكومية لا يتحملون مسؤولية مباشرة حيال المجتمع لأنهم يعملون في ظل المسؤولية للآخرين ، فإن عليهم مسؤوليات أخلاقية مهنية تتعلق بالقدره المهنية ، وعدم الإفشاء وحماية سرية المعلومات المتعلقة بأعمال شركاتهم ، والتصرف باستقامة ، وتقديم المعومات الكاملة والموضوعية المعول عليها في عملهم المحاسبي بعيدا عن تحريف أو تزيف المعلومات والكشوف المالية أو فضح معلومات تضر بأي طرف من أطراف الأعمال أو يكون ذا عواقب شخصية سلبية على المحاسبين<sup>(53)</sup>. ولعل مما يميز المحاسبون الذين يعملون كموظفين في الشركات هو خضوعهم لضغوط تنظيمية لا تنبع من طبيعة مهنتهم وإنما من وظائفهم ومراكزهم الإدارية وعلاقاتهم التنظيمية بالأعلى . مما يجعلهم أقل استقلالية من نظرائهم الذين يعملون في مكاتب مهنية خاصة مستقلة عن الشركات التي يقيموا حساباتها وكشوفاتها المالية كمحاسبين مرخصين قانونا ، وذلك لأنهم موظفون بالدرجة الأولى . لهذا فإن تقاريرهم تستخدم لأغراض إدارية داخل شركاتهم دون أن يعتد بها أمام الجهات الخارجية كما هو الحال بالنسبة للمحاسبين القانونيين الذين يعملون في مكاتب مستقلة . ومع ذلك فإن المحاسبين العاملين في الشركات رغم الضغوط التنظيمية يخضعون لنفس معايير ومبادئ أخلاقيات

المحاسبة التي يخضع لها زملاؤهم في المكاتب الخاصة وبشكل خاص ما يتعلق بمسؤولية التمثيل للمهنة والارتقاء بها شأنهم شأن زملائهم .

وإذا كان المحاسبون العاملون في الشركات يخضعون للعقوبات الإدارية التي تسري على كل العاملين في الشركة ، فإنهم أيضا يخضعون أيضا للعقوبات المهنية التي يخضع لها زملاؤهم المحاسبون المستقلون الذين يعملون في مكاتب خاصة إذا ما أخلوا بمعايير ومبادئ أخلاقيات المهنة . مع ملاحظة أن جميع المحاسبين ( والمراجعين ) يخضعون للعقوبات المهنية ، وإن كانت هذه العقوبات المهنية لا تمنع خضوعهم للعقوبات الجنائية عندما تدخل مخالفاتهم ضمن قانون العقوبات الجنائية .

ويخضع جميع المحاسبين لأخلاقيات المحاسبة أو ما يسمى بأداب وقواعد المحاسبين أو ما يسميه معهد المحاسبين القانونيين الأمريكيين ( AICPA ) قانون شرف المهنة . وتشير أخلاقيات المحاسبة إلى مجموعة المبادئ والمعايير المهنية التي تحدد ما هو صحيح وغير صحيح في عمل المحاسبين أي أنها تحدد ما يجب فعله وما لا يجب فعله من قبل المحاسبين . وتفق أخلاقيات المحاسبة على مبادئ أساسية مثل : العدالة والنزاهة والتجرد والاستقلالية . وأن سكوت في دراسة مبكرة أشار إلى أن المدخل الأخلاقي للمحاسبة يقوم على ما يأتي<sup>(54)</sup> :

- أ. أن إجراءات المحاسبة يجب أن تقدم معالجة عادلة لكل الأطراف ذات العلاقة .
- ب. أن التقارير المالية يجب أن تقد الحقيقة والكشف الدقيق بدون تضليل .
- ج. أن البيانات المحاسبية يجب أن تكون سليمة ، غير متحيزة ، ونزيهة وبدون خدمة خاصة.

ويتضح من لك ذلك ، أخلاقيات المحاسبة تتجه نحو العدالة من خلال المعاملة الموضوعية لجميع الأطراف ، ونحو صدق من خلال تقديم التقارير والكشف المالية بدون تضليل يستهدف مصلحة طرف على حساب آخر، نحو النزاهة من

خلال الإستخدام المهني المعلومات والبيانات المحاسبية بتجرد ووفق ما تميله عليه القواعد والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها ، نحو الإستقلالية من خلال عدم الرضوخ لأيّة ضغوط تؤدي الى الإخلال بمسؤولياته المهنية . أما على صعيد المسؤوليات فإن ماوتر وشرف ( Mautz and Sharaf ) يؤكدان على أن هناك أربع مسؤوليات للمهني (للمحاسب أو المراجع ) هي : المسؤولية إزاء الزبائن ، المسؤولية إزاء المجتمع ، المسؤولية إزاء الزملاء الأعضاء في نفس المهنة ، وأخيرا مسؤولية المهني إزاء نفسه . ويجب تحقيق هذه المسؤوليات بشكل متوازن لتسهيل إستمرار المهنة وتقدمها (55) .

وتتمثل أخلاقيات المحاسبة مع الأخلاقيات المهنية في جوانبها الأساسية في كونها جزء من الأخلاقيات المعيارية التطبيقية التي تتضمن مبادئ ومعايير هي عبارة عن أحكام أخلاقية حول ما يجب فعله وما لا يجب فعله ، وأنها تتجه نحو الارتقاء بالمهنة من خلال الالتزام بتلك المبادئ والمعايير الأخلاقية من قبل الأعضاء المحاسبين بما يحسن سمعة وصورة المهنة في أذهان الجمهور وتحقق مصالحهم على وجه أفضل . فبقدر ما يجنب هذا الالتزام الغرامات والنفقات القانونية ، فإنه يساعد على بناء ثقة الجمهور بالمهنة ويجذب الأعمال والزبائن لأعضائها ويحافظ على مكانتها العالية ضمن الجماعة المحلية (56) .

ويمكن أن نحدد المحاور الأساسية التي تركز عليها أخلاقيات المحاسبة بالاعتماد على قانون شرف المهنة الأمريكية مع الاستعانة بقانون نقابة المحاسبين والمراجعين في مصر (57) : أولا : محور المبادئ الأخلاقية ، ثانيا : المسؤولية الأخلاقية إزاء الزملاء – الأعضاء الآخرين في المهنة ، ثالثا : المسؤوليات الأخلاقية الأخرى .



### أولا : المبادئ الأخلاقية

إن هذه المبادئ هي توجيهات مرشدة على الأعضاء الممارسين للمهنة الالتزام بها وفي حالة عدم الالتزام بها تطبق اللوائح المنظمة بحق الأعضاء غير الملتزمين. وتتمثل هذه المبادئ في :

أ. الاستقلالية : وهذا المبدأ يتعلق بأن يكون العضو المهني مستقلا عن المشروع . ويستثني من هذا المبدأ إذا التزم العضو في مصلحة مالية من المشروع أو كان شريكا مع المشروع في عمل استثماري أو كان أحد أعضاء مجلس إدارته أو حصل على قرض مالي منه . والاستقلالية في هذه الحالة تضمن الرأي المحايد الذي يحافظ على سلامة أداء المهني لمهنته .

ب. النزاهة والموضوعية : أن يكون العضو المهني نزيها في تمثيل الحقائق وإن يكون موضوعيا في أداء خدماته المهنية . ويجب أن لا يخضع في أحكامه المهنية لآراء ومتطلبات الغير . أن النزاهة كمبدأ أخلاقي تتعلق بالتجرد من الأغراض والموضوعية التجرد من التحيز أو من التأثير بالنقود أو الضغوط أو العلاقات بالغير . فالمحاسبون ( أو المراجعون ) يجب أن لا يهملوا بعض البيانات أو يمتنعوا عن الإطلاع على بعض السجلات أو القوائم المالية و يجب أن لا يتوقفوا عن بذل الجهد المطلوب للتوصل الى البيانات الأخرى ذات العلاقة بأرائهم وتقييماتهم لما تحت أيديهم أو لأعمال الشركة . كما أن عليهم أن يكونوا محايدين في هذه الأحكام إستنادا الى خبرتهم وما تمليه عليهم دون خضوع لأحكام مسبقة قدمها الآخرون ودون تأثيرات من الآخرين مهما كانت صفتهم .

ج. المقدرة المهنية والمعايير الفنية : إن المقدرة المهنية تفترض كمبدأ أن لا يقبل العضو المهني لأية مهمة أو إرتباط مهني بعمل إلا إذا توقع القيام به على الوجه الأكمل وبمقدرة مهنية معقولة . أما المعايير الفنية فإنها تشير إلى مبادئ المحاسبة ومعايير المراجعة المتعارف عليها أو المقبولة عموما ( Generally Accepted

Accounting Ps) والتي يمكن تعريفها بأنها مجموعة الإتفاقيات والقواعد والطرق الضرورية التي تحدد الممارسة المحاسبية المقبولة في وقت معين . أو عبارة أخرى هي الإجماع حول النظرية والممارسة المحاسبية في وقت معين (58).  
وحيث أن هذه المبادئ والمعايير تتعامل مع الوقائع ، لهذا فإن على العضو المهني أن يمتنع عن إصدار تقارير عن عمليات متوقعة أو تأييد وقوعها . إن الإخلال بهذه المبادئ بقدر ما يضرّ بالأعضاء الذين يقومون بذلك ، فإن الضرر الأكبر لا بد أن يقع على المهنة وسمعتها وصورتها في أذهان الجمهور .

ثانيا : المسؤولية الأخلاقية إزاء العملاء

وتتمثل هذه المسؤولية بالمبادئ الآتية :

أ - سرية المعلومات : عدم إفشاء أية معلومات حصل عليها العضو نتيجة لارتباطه المهني إلا بموافقة الزبون نفسه .

ب - الأتعاب الشرطية ( Contingent Fees ) : أي عدم قيام العضو بأداء خدمات مهنية مقابل أتعاب شرطية بمعنى أن قيمة الأتعاب تتحدد طبعا لتوفر شروط معينة أو طبقا لتحقيق بعض النتائج المتوقعة . يستثنى من ذلك الخدمات المتعلقة بالضرائب حيث يمكن الاتفاق على تحديد الأتعاب طبقا لنتائج قرارات الهيئات الحكومية التي تقضي بالفصل في شؤون الضرائب .

ثالثا : المسؤولية إزاء الزملاء

وتشمل هذه المسؤولية بالمبادئ الآتية :

أ - عدم التعدي على حق الزملاء : أي عدم قيام العضو — المحاسب بعرض خدماته المهنية على زبون مهني — عضو آخر بتقديم خدماته المهنية لنفس العميل . ويستثنى من ذلك إذا نشأ طلب الخدمات من جانب الزبون نفسه .

ب - عروض العمل : عدم قيام العضو بعرض وظيفة على موظف يعمل لدى عضو آخر دون إخطاره بذلك أولا . ولا ينطبق هذا على موظف يطلب ذلك استجابة لإعلان بطلب موظفين .

رابعاً: المسؤوليات الأخلاقية الأخرى

وهذه المسؤوليات تتعلق بما لا يجب القيام به من قبل المهني العضو ، وتتضمن :

أ - التصرفات المشينة : قيام العضو بأي تصرف من شأنه أن يشين المهنة ويهينها .  
ب- الدعاية والإعلان: عدم قيام العضو - المحاسب بالإعلان عن خدماته المهنية بأية وسيلة سواء كان الإعلان مباشراً أو غير مباشر أو عن طريق الاتصالات الشخصية .

ج - العمولات : عدم قبول أو دفع العضو - المحاسب لأي نوع من العمولات نتيجة لحصوله أو تحويله الى عضو آخر حق القيام ببعض الخدمات المهنية .  
د - الأعمال غير المسموحة : تحريم قيام العضو الممارس مزاولاً أي عمل تجاري أو مالي أو أي عمل آخر من شأنه أن يؤثر على موضوعية خدماته المهنية أو يكون مصدراً للدعاية والإعلان عن خدماته .

هـ - اسم وأشكال الممارسة : يجوز للعضو - المحاسب ان يمارس مهنة المحاسبة كمالك لشركة محاسبية أو كموظف لدى شركة محاسبية .

## 6-7- الأخلاقيات الطبية

تعتبر المهنة الطبية من المهن الأقدم التي تمت ممارستها وربما هي أيضاً من أقدم المهن التي حظيت باهتمام واضح بأخلاقيات المهنة حيث تجلى ذلك بقسم أبقراط الطبيب الإغريقي (460-377 ق.م ) الذي لازال حتى الآن طلاب الطب وعلى نطاق واسع يتعهدون به عند تخرجهم . وهذا ما سيجعلنا نتحدث عنها بشيء

من التفصيل في هذه الفقرة . ولقد عرف قاموس موسباي الأخلاقيات الطبية ( Medical Ethics ) بأنها السلوكيات والمبادئ الأخلاقية التي تحكم أعضاء المهنة الطبية <sup>(59)</sup> . وأخلاقيات المهنة بشكل عام ولا تخرج عن ذلك الأخلاقيات الطبية ، تمثل نظاما من المعايير والمبادئ التوجيهية والملزمة والمحددة لما هو مقبول أو غير مقبول في سلوك المهنة أو السلوك المهني للطبيب .

أن قسم أبقراط هو الوثيقة الأقدم التي تناولت الأخلاقيات الطبية ( ويقابله في الطب في العصر الإسلامي دعاء موسى بن ميمون ( 1135-1204م ) وهو طبيب صلاح الدين الأيوبي و ابنه الأفضل نور الدين ) . ومما يلاحظ على قسم أبقراط أنه يؤكد على ثلاث جوانب أساسية :

الأول : توخي المنافع للمريض ( وهذا هو الحد الأعلى للإلتزام المهني ) وعدم الضرر أو الإضرار بالمريض ( وهذا هو الحد الأدنى للإلتزام المهني ) حسب الحكم الأفضل للطبيب . إن فكرة الإلتزام بعدم الضرر فقط تعتبر مسألة سلبية لأن الطبيب في هذه الحالة قد يكون مطلوبا منه أن لا يعمل أي شئ . وهذا خلاف ما هو مطلوب أخلاقيا منه في تجاوز الحد الأدنى الى توخي المنافع في الحالات المعروضة عليه أو حتى المبادرة فيها بما هو أفضل .

الثاني : الإحتفاظ بسرية المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال ممارسة المهنة .

الثالث : الفضائل التي يتمتع بها الطبيب في ممارسة المهنة كالوفاء والطهارة وعفة النفس .

أما دعاء موسى بن ميمون فإنه يركز على ثلاث جوانب أيضا هي :

الأول : الإفادة : حيث على الطبيب أن يلتزم إلتزاما أخلاقيا عاليا بالأعمال الجليلة التي تفيد البشر . ومما يلاحظ على الدعاء عدم التطرق الى عدم الضرر وكأنه بهذا يتجاوز ذلك الحد الأدنى في الإلتزام الأخلاقي للطبيب .

الثاني : الفضائل في تكريس النفس من أجل المهنة : من خلال طلب العلم الخاص بالمهنة ، صنع الخير لكل المخلوقات بدون تمييز بين الغني والفقير ، الصالح والشرير ، والصديق والعدو على حد سواء . وفي المقابل نبذ الرذائل كالعطش للربح والطموح والشهرة والإعجاب والغرور .

الثالث : الإيمان : حيث أن الدعاء كله يتوجه لطلب الحكمة الإلهية والعون الإلهي الذي بدوره لن ينجح الطبيب حتى في أبسط الأشياء ( أنظر القسم والدعاء في الإطار رقم 6-6 ) .

ورغم أهمية هذه المبادئ الأخلاقية في ممارسة المهنة الطبية ، إلا أن الأخلاقيات الطبية شهدت اهتمامات واسعة وعميقة من أجل توسيع نطاقها وتطوير مبادئها الأخلاقية وقواعد المهنة المنظمة في المجالات والاختصاصات الطبية المختلفة .

وكما يرى لويز و ديجرازيا ( Lewis and Degrazia ) فإن الأخلاقيات الطبية ومنذ أواخر الستينات وبداية السبعينات انبثقت كمجال متخصص في الاهتمام الأكاديمي والمهني<sup>(60)</sup>. ويمكن أن نعزي هذا الاهتمام الى عوامل عديدة نوجزها بالآتي :

أولا : الإرث التاريخي (في قسم أبقراط والاهتمامات المبكرة الأخرى) لاهتمام مهنة الطب بجانب الأخلاقيات . فهذه المهنة تختص بالتعامل مع أمر الحياة والموت بالنسبة للآخرين . وهذا ما كان واضحا منذ المراحل التاريخية المبكرة مما كان يستلزم من الممارسين لها إيذاء مستوى عال من الطهارة والعفة وبذل الجهد وتوخي المنافع من أجل المريض وعدم تعمد الضرر . فقد كان قسم أبقراط إرهابية قوية في مجال التأكيد المبكر والمتقدم في مجال الأخلاقيات الطبية . وربما تكون هي أول مبادرة معروفة في هذا المجال لها هذا العمق التاريخي والتمثل للإحتياجات في مجال الأخلاقيات المهنية . ولقد كان هذا

الأثر بالغ الأثر في التطوير اللاحق في هذا المجال كما تجلّى ذلك في المحاولات التي جرت هنا وهناك لتطوير المبادئ الطبية ومدونة الأخلاقيات الطبية .

الإطار رقم ( 6-6 ) : قسم أبقراط ودعاء موسى بن ميمون

كان أبقراط ( 460-357 ق . م ) الذي ولد في جزيرة قوص ( Cos ) في بحر إيجه ، أشهر الأطباء في العصور القديمة . وأهم ما اشتهر به القسم المعروف باسمه ، والذي يقسم به عادة كل الذين يزاولون مهنة الطب في احتفال رسمي يقام عقب نجاحهم في امتحاناتهم التأهيلية ، وقبولهم رسمياً في مهنتهم الجديدة . وعلى نحو ما ورد في

( مرجع آداب مهنية ) الذي أصدره الاتحاد البريطاني للطب عام 1981 ، فإن نص القسم كالتالي :

○ قسم أبقراط

أقسم .. على الوفاء بهذا اليمين حسب قدرتي وحكمي على الأشياء .. تبليغ ، ونشر المعارف الخاصة بهذه المهنة بإسداء المشورة ، وإلقاء المحاضرات وكل طريقة أخرى للتعليم إلى .. أولئك .. الذين ارتبطوا .. بقسم وفقاً لتقنون الطب ، ولكن ليس لأحد غيرهم . وسوف أتبع نظام التغذية الذي اعتقده ، وفقاً لقدرتي ومدى حكمي على الأشياء ، ذا منفعة لمرضاي ، وأمتنع عن كل شيء ضار أو مؤذ لهم ، ولن أعطي دواء مميتاً لأي شخص إذا طلب مني ذلك ، ولن أشير أيضاً بمثل هذه المشورة ... وسأحفظ نفسي في معيشتي ، وفي ممارسة مهنتي على الطاهرة وعفة النفس ... وأينما حللت توخيت منفعة المريض ، وسأمتنع عن أي فعل إرادي يستهدف الأذى أو الفساد . وأي شيء أراه وأسمعه في حياة الناس مما له صلة بممارسة مهنتي ، أو لا صلة له بها ، فلن ألتفت عنه في الخارج ولن أبوح على اعتبار أن جميع ذلك يجب أن يبقى سرا .

وما دمت حافظاً لهذا القسم غير حاث به ، فليكتب لي التمتع بالحياة وممارسة مهنتي ، وكسب تبجيل الناس ، وفي كل الأزمات ، أما إذا انتهكت أو حنثت فليكن العكس هو جزائي .

○ دعاء موسى بن ميمون

يا إلهي القادر على كل شيء ، لقد خلقت جسد الإنسان بحكمة متناهية ... وباركت أرضك وأنهارك وجبالك فمنحتها مواداً شافية ، وهي تعين مخلوقاتك على تخفيف معاناتهم وتشفّي أمراضهم . ومنحت الحكمة للإنسان ليخفف من معاناة أخيه الإنسان ، وللتعرف على متاعه ، ولإستخلاص المواد الشافية ، ولإكتشاف قدراتها ، وإعدادها واستخدامها لتلائم كل داء . واخترتني ، بحكمته الإلهية ، للعناية بحياة وصحة مخلوقاتك ، وأنا الآن على وشك أن أكرس نفسي لواجبات مهنتي ، فيا إلهي القدير هبني العون في هذه الأعمال الجليلة لتفيد الجنس البشري ، لأنه

بدون مساعدتك فلن يكلل النجاح أبسط الأشياء .

رب ألهمني الحب لمهنتي ولمخلوقاتك ، ولا تدع التعطش للربح ، والطموح للشهرة ، والإعجاب أن تستدخل في مهنتي حيث أنها أعداء للحقيقة ولحب الجنس البشري ، ويمكنها أن تقصيني بعيدا عن المهمة الكبرى المتمثلة في صنع الخير لمخلوقاتك ، اللهم احفظ قوى بدني وروحي بحيث تكون دائما مستعدة ببشاشة لمساعدة ومعاونة الغني والفقير ، والصالح والشرير ، والصديق والعدو على حد سواء ، رب دعني لا أرى فقط فيمن يعاني الآلام الجانب الإنساني وحده ، وأنر عقلي حتى يمكنه التعرف على ما هو موجود فعلا ، الأمر الذي قد يساعد على تفهم ما هو غائب أو خفي . رب دع من هم أكثر في حكمة يرغبوا في إفادتي وتعليمي ، ودع نفسي تتبع إرشاداتهم بكل عرفان .

رب هبني الدماثة والهدوء.. وامنحني القناعة في كل شيء إلا في العلم العظيم الخاص بمهنتي . ولا تدع الغرور يملكني أبدا فأعتقد أنني قد بلغت ما يكفي من المعرفة ، ولكن هبني دائما القوة والوقت والطموح لتوسيع معارفي . فالعلم واسع ، ولكن عقل الإنسان يتسع باستمرار .  
يا إلهي القدير اخترتني برحمتك للعناية بأمر حياة وموت مخلوقاتك . وإني الآن أكرس نفسي لمهنتي ، فأعني على أداء هذه المهمة الجليلة لكي اتفع الجنس البشري فبدون عونك لن ينجح حتى أبسط الأشياء

المصدر : د. جون ب. ديكنسون (1987) : العلم والمشتغلون بالبحث العلمي في المجتمع الحديث ، ترجمة شعبة الترجمة باليونسكو ، عالم المعرفة ، الكويت ، العدد 112 ، ص ص 258-260.

وتعد المدونة الدولية للأخلاقيات الطبية واحدة من المحاولات المهمة والعميقة الأثر في إثراء الإعتبارات الأخلاقية للمهنة الطبية وتوسيعها سواء ما يتعلق بواجبات الطبيب إزاء المريض أو إزاء زملائه والممارسات غير الأخلاقية التي يجب تجنبها. ونعرض فيما يأتي لهذه المدونة .

### المدونة الدولية للأخلاقيات الطبية

#### ○ الواجبات العامة للأطباء :

- 1- المحافظة على المعايير الأعلى للسلوك المهني .
- 2- الممارسة غير المتأثرة بدوافع الربح .
- 3- النشر الحذر للإكتشافات والأساليب الجديدة في العلاج .
- 4- المصادقة أو الاختبار فقط على تلك المواد التي للطبيب فيها خبرة شخصية .
- 5- ضمان إن أي فعل أو جهاز يمكن أن يضعف المقاومة البدنية أو الذهنية للفرد يجب أن تستخدم فقط لمصلحة الفرد .

#### ○ الممارسات للأخلاقيات :

- 1- أي إعلان عن النفس ( Self-Advertisement ) باستثناء ما هو مرخص خصيصا في المدونات الأخلاقية الوطنية .
- 2- التعاون بأي شكل من أشكال الخدمة الطبية التي فيها الطبيب لا يتمتع بالاستقلال المهني .
- 3- إستلام أية أموال بالعلاقة مع الخدمات المقدمة للمريض غير الرسوم المهنية الملائمة ، حتى إذا كان المريض واعيا بذلك .

#### ○ واجبات الأطباء إزاء المرض :

- 1- تذكر دائما الالتزام بالمحافظة على الحياة .
- 2- أن المريض له الولاء الكامل وبكل موارد العلوم الطبية . وحيثما يكون العلاج أو الاختبار هو خارج قدرة الطبيب ، فيجب أن يعطي نصيحة البحث عن طبيب آخر .
- 3- يجب على الطبيب دائما أن يحافظ على السرية المتعلقة بكل ما يعرف عن المريض ، بسبب الثقة الموضوعة فيه .
- 4- أن رعاية الطوارئ واجب إنساني يجب أن يقدم ، ما لم يكن واضحا ، إن هناك آخرون قادرون بشكل أفضل على إعطائها .

#### ○ واجبات الأطباء إزاء بعضهم البعض :

- 1- يجب على الطبيب أن يتصرف إزاء زملائه كما يود هو أن يتصرفوا إزاءه .
- 2- يجب على الطبيب أن لا يجذب المرضى من زملائه .
- 3- يجب على الطبيب أن يلاحظ مبادئ تصريح جنيف .

Source: Michael Swash (1995): Hutehison's Clinical Methods, W.B.Saunders Company Limited, London. p468.



ثانيا : الإساءات المتعمدة في الدراسات والتجارب الطبية وليس أدل على ذلك من الفظائع الطبية النازية التي ارتكبت من أجل التطهير العرقي قبل أو أثناء الحرب العالمية الثانية ، كما أن هذه الإساءات ارتكبت في الولايات المتحدة حيث أن نزلاء السجون والأفراد العسكريين اخضعوا لدراسات وتجارب طبية دون علمهم (61). والكثير من هذه الممارسات لا زالت ترتكب تحت ذرائع عديدة كما في إستخدام الأطباء في إحداث تشويهات خلقية وإجراء عمليات بالضد من قسمهم وتغليف ذلك بفضائل وطنية أو خدمة مدنية في حالة الطوارئ (62) .

وإن البعض مثلا كان يدافع عن التجارب على نزلاء السجن أو بالترغيب بالمكافآت المالية أو بالإكراه . وكل هذه الممارسات مدانة لأنها تنتهك أبسط حقوق الخاضعين لهذه التجارب في المشاركة الطوعية بدون أي ضغط أو خداع أو إكراه ( أنظر الإطار رقم 6-7 ) حيث يشير هذا البعض الى الشكل الأخلاقي الرفيع للسجين الذي يتصرف بحس المساهمة في خدمة المجتمع و تحقيق فرصة لكسب أموال إضافية هو في حاجة إليها ! . وقد تناسى هذا البعض أن التعامل مع حياة و موت الأفراد و المخاطر المحتملة و الآثار العكسية لهذه الدراسات و التجارب و المعاناة الكبيرة التي تتركها لا يمكن تبريرها بأية مزايا آتية من جهة و هي مدانة في كل الأحوال لأنها لا تخلو من سعي الأطباء الباحثين الى تحقيق إنجازاتهم الطبية بدون دموع على ضحاياهم و بدون أي وازع أخلاقي هو عماد المجتمع و مهنتهم النبيلة من جهة أخرى .

### إطار رقم (6-7) : وثيقة حقوق الخاضعين للتجارب

إن الدراسات السريرية والتجارب الطبية على المرضى من الطرق العلمية والعلمية المستخدمة على نطاق واسع من قبل الأطباء . فهي عملية لأنه يمكن أن تستخدم في التعليم الطبي بفحص وملاحظة المرضى على مشهد من الطلاب ، وعلمية لأنها تساهم في طرق البحث العلمي الذي يساهم في تطوير المعرفة والممارسة الطبية على حد سواء . وإن الأخلاقيات في هذه الدراسات والتجارب تتمثل في ضمان الطوعية في مشاركة المريض فيها وضمان قيام الطبيب بالموازنة بين المنافع والمخاطر الناجمة عنها .

وواقع أن إشارة موضوع الأخلاقيات في هذه الدراسات والتجارب إنما يعود إلى الإمكانية العالية في ارتكاب أخطاء أخلاقية جسيمة تصل إلى حد الجرائم ضد البشرية . كما حدث في تجارب الألمان النازيين على الألمان غير الآريين ( Non-Aryan German ) الذين خضعوا كضحايا بدون رغبتهم للدراسات والتجارب الطبية المصممة لتطهير الأعراق بما في ذلك حقن عيون الخاضعين لهذه التجارب لإعطاء عيونهم مظهر العيون الزرقاء - الرمادية المرغوب . وفي الولايات المتحدة قبل نزلاء المسجونين والأفراد العسكريين خضعوا لمثل هذه الدراسات والتجارب بدون رغبتهم وبدون إطلاعهم على المخاطر الممكنة . وأكثر شيوعا اليوم هو ما يقول به الممارسون للأخلاقيون في إعطاء أدوية غير مجربة للمرضى رغم أنها تحت التطوير ، عدم الاهتمام بالآثار العكسية للعلاج ، أو تقديم العلاج بتكلفة عالية للأفراد الميؤوس منهم .. الخ . أن الحاجة لضمان حقوق الأفراد الخاضعين للدراسات والتجارب أصبحت جزء لا يتجزأ من هذه الدراسات والتجارب من خلال ما يطلب من الأطباء القائمين بها تقديم المعلومات الضرورية عنها للحصول على الموافقة عليها من مجالس مراجعة الأعراف ( IRBS ) التي تشترط في طلب الموافقة أن تتضمن على عناصر محددة : ملخص موجز لفرض وطبيعة التجربة ، تحديد المخاطر المحتملة للتجربة ، ضمان حماية سرية النتائج ، وأخيرا ضمان المشاركة الطوعية للخاضع للتجربة مع إعلامه بإمكانية انسحابه منها في أي وقت يشاء . وضمن هذا الاهتمام بأخلاقيات الدراسات السريرية والتجارب الطبية فقد أصدرت جامعة كاليفورنيا الوثيقة التالية لحقوق الخاضعين للتجارب والتي تصلح أن تكون مؤشرا دالا على الاهتمامات التي يجب مراعاتها في هذا المجال :

إن كلية وإفراد جامعة كاليفورنيا ، سان دييغو ، يرغبوا أن يعلموا : أن أي فرد يطلب الموافقة للمشاركة كخاضع لدراسة بحثية تستلزم تجربة طبية ، أو يطلب منه الموافقة بالنيابة عن الآخر له الحق في :

- 1 - أن يستعلم عن طبيعة وغرض التجربة .
  - 2 - أن يعطى تفسيراً للطرق المتبعة في التجربة الطبية وأي عتار أو جهاز يتم استخدامه .
  - 3 - أن يعطى وصفا معقولا للإجراءات والمخاطر المرافقة التي تكون متوقعة من التجربة .
  - 4 - أن يعطى توضيحا معقولا عن أية منافع للخاضع التي تكون متوقعة من التجربة إذا كان ذلك عمليا .
  - 6 - أن يعطى كشف بآلية طرق ، عقاقير ، أو أجهزة بديلة ملائمة قد تكون ذات مزايا للخاضع للتجربة من حيث المنافع والمخاطر النسبية له .
  - 6 - أن يستعلم عن سبل العلاج الطبي ، وأن يكون ذلك متاحا للخاضع بعد التجربة إذا ما حصلت مضاعفات .
  - 7 - أن يعطى فرصة لطرح أية أسئلة تتعلق بالتجربة أو الطرق المستخدمة فيها .
  - 8 - أن يعلم أن الموافقة بالمشاركة في التجربة الطبية يمكن سحبها في أي وقت ، وأن للخاضع أن يتوقف عن المشاركة في التجربة الطبية بدون أي تحامل عليه .
  - 9 - أن يعطى نسخة من الموافقة المكتوبة الموقعة والمؤرخة في أي وقت يتم طلبها .
  - 10 - أن يعطى فرصة أن يقرر الموافقة على التجربة الطبية بدون التدخل بأي عنصر من عناصر القوة ، الخداع ، الحجر ، الإكراه ، أو التأثير غير الملائم على قرار الخاضع للتجربة .
- إذا كان لديك إستفسارات متعلقة بالدراسة البحثية ، فالباحث أو مساعده أو مساعدته ، سيكونون سعداء في الإجابة عليها . وإنك تستطيع أن تبحث عن المعلومات لدى لجنة الأفراد الخاضعين الموجودة لحماية المتطوعين لمشاريع البحوث .

Source: Brett J.Cassens (1993): Preventive Medicine and Public Health, Mass Publishing Co. Egypt, P37.

ثالثا : الموازنة بين الحقوق والواجبات : لقد أشرنا في فقرة سابقة الى نظرية

الحقوق والواجبات حيث أن الأفراد ( الطبيب أو المريض ) والمؤسسة الصحية العلمية والجماعة المحلية .. الخ لهم حقوق يتمتعون بها ، وإن هذه الحقوق

تترتب عليهم واجبات مقابلة . فإذا كانت الحقوق هي مطالب مشروعية أخلاقيا أو قانونيا تتمتع بقوة أو تأثير يجعل الآخرين يستجيبون لها بشكل كاف ، فإن الواجبات هي إلزامات أخلاقية أو قانونية خاصة بهؤلاء الأفراد الذين يتمتعون بتلك الحقوق . وكمثال على ذلك هو ما يتعلق في موافقة المريض ( Patient Consent ) على العلاج أو التجربة أو العملية التي يراد إخضاعه لها . والواقع أن هناك ثلاث جوانب على الأقل مطلوبة من الناحية القانونية ( والأخلاقية ) في هذه الموافقة . الأول : أن المريض يجب أن يكون عقليا وقانونيا قادرا على إعطاء الموافقة ، والثاني : أن المريض يجب أن يكون على إطلاع وذا معلومات كافية وبشكل جيد تمكنه من إعطاء الموافقة ، والثالث : أن الموافقة يجب أن تعطى طوعا وليس تحت الإكراه ( Under Duress ) . لهذا فإن الموافقة تتطلب كواجب على الطبيب الحصول عليها وكحق للمريض ( وفي حالة عدم الأهلية كما في حالة الأطفال أو كون المريض في غيبوبة مثلا فإن الموافقة يتم الحصول عليها من الوصي على المريض ) له أن يحظى به . وبناء على ذلك ولأغراض ممارسة هذا الواجب من قبل الطبيب والحق من قبل المريض في المستشفيات ، فإن الطبيب والمريض كلاهما يوقعان نموذج للموافقة يضمن ذلك ( والشكل رقم 6-6 يتضمن نموذجا للموافقة ) .

والواقع أن الكثير من المشكلات الطبية الأخلاقية التي تثار وترتبط بهذه الموازنة سواء كان ذلك يتعلق بحقوق واجبات الطبيب أو حقوق وواجبات المريض . فإذا كان للطبيب مثلا حق ممارسة المهنة فإن عليه أن يمارسها بما يرقى و يعزز مكانة و سمعة المهنة .

الشكل رقم ( 6-6 ) : نموذج للموافقة

CONSENT TO OPERATION/INVESTIGATION		موافقة على إجراء العملية / الفحص		NAME
DEPARTMENT-WORD	Code	DATE		PATIENT
CONSTANT Name		Number		NUMBER
CONSENT BY PATIENT				موافقة المريض
I hereby authorize the performance of				أوافق فيما يلي على إجراء
(description of procedure in English and Arabic)				( نوع الإجراء باللغتين العربية والإنجليزية )
I understand that no guarantee or assurance has been given as to the results that may be obtained.				من قبل أو تحت إشراف
I also consent to such further or alternative operative measures as may be found to be.				الدكتور
Necessary during the course of the procedure and to the administration of a local or other anaesthetic for the purpose of the same.				تم إشعاري بطبيعة ومسبب إجراء العملية أو الفحص
I consent to any photographs that my medical practitioner deems advisable.				والمخاطر والمضاعفات الجانبية التي يمكن أن تنشأ عن هذا الإجراء.
I consent to the disposal, by authorities of the hospital, of any tissues or parts which may be removed from my body.				وأعلم هنا أنه لم يعط لي أي ضمان أو تأكيد بالنسبة للنتائج التي يمكن التوصل إليها بالعملية/الفحص ، وأوافق على التخدير الكلي أو خلافه وذلك لنفس الغاية.
				وأوافق على أخذ أي نوع من الصور يراها الطبيب ضرورية .
				كما أوافق على قيام سلطات المستشفى بالتخلص من أي نسيج أو جزء يؤخذ من جسمي .
SIGNATURE OF PATIENT		توقيع المريض		
SIGNATURE OF GUARDIAN IF PATIENTS IS FEMALE OR UNDER 16		توقيع الولي إذا كان المريض دون 16 أو كانت المريضة أنثى .		
RELATIONSHIP TO PATIENT		بيان القرابة		
SIGNATURE OF WITNESS		توقيع الشاهد		
SIGNATURE OF WITNESS		توقيع الشاهد		
FOR MEDICAL PRACTITIONER:				
I confirm that I have explained to the patient (and the relative signing above) the nature and purpose of this operation/investigation and that they have duly signed above.				
خاص بالطبيب				
أصديق هنا على أنني أوضحت للمريض ( ولقرية المرافق أعلاه ) طبيعة وهدف العملية / الفحص ، وعلى ذلك تم التوقيع				
SIGNATURE AND DATE		التوقيع والتاريخ		

المصدر : حسان محمد نذير حريستاني ( 1990 ) : إدارة المستشفيات ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ص 398 .

وإذا كان له أن يتخذ القرار الخاص المستقل في معالجة المرض فإن عليه أن يكون هذا القرار مراعيًا لمصالح المريض . وإذا كان له أن يقوم ببحث طبي فإن عليه أن يلتزم بالحقوق المعترف بها للأفراد الخاضعين لهذه التجارب . ولقد أثارَت هذه الموارد تساؤلات وملاحظات أخلاقية كثيرة في الممارسات الطبية سواء في حالات الاختلال لمصلحة الطبيب ( في تحقيق الإنجاز الطبي على حساب مرضاه الخاضعين لتجارب أو فرض علاجات ذات أعباء مالية لأفراد ميوّوس من علاجهم ..الخ ) أو في حالات الحقوق المتضاربة ( Competing Rights ) كما في حق الطبيب في المحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بمريض وحقه في الإنجاز العلمي والمهني الذي قد يتطلب استخدام هذه المعلومات . أو حتى تضارب هذا الحق مع حق المؤسسة أو حق المجتمع كما في قرار محكمة كاليفورنيا العليا في قضية ( Tarasoff v. Regents ) حيث ألزم الطبيب بالكشف عن معلومات ونوايا مريضه<sup>(63)</sup>.

نفس الشيء يمكن قوله فيما يتعلق في حقوق المريض المتضاربة أيضا . كما في حق المريض قبول أو عدم قبول العلاج الذي يتضارب في حالة الأطفال أو الأفراد غير المؤهلين ( المتخلفين عقليا أو في حالة غيبوبة ) مع حقهم في الوصاية التي فيها يختار الوصي ما يخالف قرار المريض نفسه . ويمثل الموت الرحيم ( Euthanasia ) مثال آخر . والموت الرحيم الفعّال ( كما في تعجيل موت المريض بمرض عضال بطريقة خالية من الألم ) مدان ، لأنه في حالات كثيرة قد يعيش المريض لفترة أطول بكثير مما يقدر الطبيب .

فلقد أكدت الدراسة أجراها برنامج ( SUPPORT ) ( وهو من أوسع البرامج الأمريكية التي أجريت على المرضى المخطرين حيث شمل 3357 مريضا منهم في خمسة مستشفيات في بداية عام 1997 ) الشكوك التي تحيط بتشخيص مآل المرضى من قبل الأطباء . حيث قدر الأطباء لنسبة مهمة منهم أن احتمال بقائهم

على قيد الحياة لمدة تزيد على ستة أشهر لا يتجاوز ( 50 % ) في حين أنهم عاشوا فترة أطول من ذلك بكثير<sup>(64)</sup>. لأن الأعمار بيد الله تعالى الذي ( عنده علم الساعة ) . فموت الرحمة الفعال بإعطاء المريض جرعة دوائية قاتلة فانه إنتحار ( Suicide ) من قبل الطبيب وقتل ( Killing ) من قبل الطبيب على الأقل في بلادنا العربية وفي تعاليمنا الإسلامية .

أما الموت الرحيم السلبي في السماح للفرد أن يموت ( Letting Someone Die ) فهو ممارسة المريض لحقه في رفض العلاج وقبول الموت بكرامة . ومثل هذا الحق قد يتعارض مع حقه في الحياة الذي قد يعرضه عليه أوصياؤه .

رابعاً : الموازنة بين حقوق الطبيب وحقوق المريض : للطبيب حقوق وكذلك للمريض حقوق . وحقوق الطبيب ( التي تمثل مصلحته بالدرجة الأولى ) في حالات عديدة قد تتعارض مع حقوق المريض ( التي تمثل مصلحة المريض بالدرجة الأولى ) . وإذا ما تحدثنا عن واجبات الطبيب نلاحظ أن قسم أبقراط قد حصرها في الجوانب الثلاثة التي أشرنا له ( توخي المنافع وعدم الضرر ، الاحتفاظ بسرية المعلومات ، والفضائل ) . ولكن مما يلاحظ على القسم أنه قد أهمل أية إشارة إلى حقوق المريض . لهذا نجد أن الأخلاقيات الطبية أخذت تتجاوز التقليد الأبقراطي كما فعلت الجمعية الطبية الأمريكية ( AMA ) في مدونتها الأخلاقية . حيث أن الاختلاف الرئيسي بينها وبين القسم الأبقراطي هو التحول والتحقيق للموازنة في الحقوق بين الطبيب والمريض . إن مبادئ أخلاقيات الجمعية الطبية الأمريكية ( كما في الجدول 6-7 ) توسع من حقوق ومجالات قراره في أن يكون حراً في اختيار من يخدم ، ومع من يشترك ، والبيئة التي يقدم فيها الخدمات الطبية .

جدول رقم ( 6-7 ) : مبادئ الأخلاقيات الطبية للجمعية الطبية الأمريكية  
( تعديل 1989 )

- 1 - إن الطبيب يجب أن يقرر تقديم خدمة طبية متخصصة بشفقة واحترام للكرامة البشرية .
- 2 - إن الطبيب يجب أن يتعامل بنزاهة مع المرضى والزملاء ، وأن يكافح لكشف أولئك الأطباء العاجزين في الشخصية أو المقدرة أو الذين يشتغلون بغش أو خداع .
- 3 - إن الطبيب يجب أن يحترم القانون وأن يعترف أيضا بمسؤولية البحث عن التغييرات في تلك المطالب التي تكون مناقضة للمصالح الأفضل للمريض .
- 4 - إن الطبيب يجب أن يحترم حقوق المريض ، الزملاء ، والمهنيين الصحيين الآخرين ، ويجب أن يحمي خصوصيات المريض ضمن حدود القانون .
- 5 - إن الطبيب يجب أن يستمر بدراسة وتطبيق وتقديم المعرفة العلمية ، ويجعل المعلومات ذات الصلة متاحة للمريض ، الزملاء ، والجمهور ، وأن يحصل على الاستشارة ، ويستخدم قدرات المهنيين الصحيين الآخرين عندما يستدل عليها .
- 6 - إن الطبيب ، في تدابير الرعاية الملائمة للمريض ، أن يتوقع في حالات الطوارئ ، أن يكون حرا في اختيار من يخدم ، ومع من يشترك ، والبيئة التي يقدم فيها الخدمات الطبية .
- 7 - إن الطبيب يجب أن يعترف بمسؤولية المشاركة في الأنشطة المساهمة في تحسين الجماعة المحلية .

Source: T.k.McElhiney: Medical Ethics, in, Brett J.Cassens (1993): Preventive Medicine and Public Health, Mass Publishing Co. Egypt, p353.

وفي المقابل هناك حقوق المرضى في الحماية من سوء الاستخدام الجنسي والقليل والقال حول حالتهم واختيار التدخلات ذات العلاقة بحالتهم . إن حقوق المرضى كما وردت في وثيقة حقوق المرضى في جامعة كاليفورنيا تتضمن<sup>(65)</sup>:

— حق المشاركة بفاعلية في القرارات المتعلقة بالرعاية الصحية للمريض .  
— حق تلقي الإستجابة المعقولة على طلبات الخدمة .

— حق الحصول على تفسير الفاتورة الطبية بغض النظر عن مصدر الدفع .

لا شك في إن الاهتمام بهذه الموازنة في الحقوق يساهم في إرساء وتطوير الأخلاقيات الطبية على أساس من التوازن في المبادئ والاهتمامات الأخلاقية، وكذلك في الاهتمامات والمصالح المادية . وهذه الأخيرة في الغالب تكون ذات أبعاد أخلاقية ليس أذل عليها من الاهتمام بمسؤولية الطبيب في البحث عن التغييرات في تلك المطالب التي تكون مناقضة للمصلحة الأفضل للمريض .

خامسا : المجالات والتكنولوجيا الطبية الجديدة : وهذه أصبحت تثير اهتمامات أخلاقية واسعة النطاق . إن مشروع الجينوم البشري ( Human Genome Project ) الذي أقر في الولايات المتحدة عام 1989 وسبق الحديث عنه يمثل، مجال جديد للبحوث والممارسات الطبية التي أخذت تثير تساؤلات متزايدة الأهمية ومآزق أخلاقية حقيقية خاصة وإن البعض أخذ يتحدث عن تدخل الطبيب تجاوزا من خلال التدخل الجيني ( أي الاختيار ، التوالف ، التشخيص ما قبل الولادة ، الإجهاض ، والعلاج والبحوث الجينية ) في مجالات لا يمكن أن تترك بين أيدي لية فئة بدون وضع ضوابط ومبادئ تحكم هذا المجال الحيوي .

وهذا أيضا ما أثارته التكنولوجيا الطبية سواء تلك المتعلقة بأساليب دعم الحياة ( Life-Support Techniques ) وإنهاء الحياة وأساليب التأثير والسيطرة على



العقل والسلوك . وهذه قد تخدم الكثير من المرضى ، إلا أنها يمكن أن يساء استخدامها بسهولة . وهذا يعود الى أنه من الصعب وضع حدود دقيقة بين الاستخدامات النافعة للتكنولوجيا وأساليبها والاستخدامات التي يمكن بسهولة أن تحط من قدر الأفراد . خاصة وإن هذه الأساليب يمكن ان تستخدم من قبل جهات وحكومات قمعية لأغراض لا أخلاقية ولا إنسانية . ولاشك في إن مثل هذه التطورات بقدر ما تكون ضرورية من أجل تقدم الممارسة الطبية فإنها تكون بنفس القدرة من الأهمية بحاجة إلى تبريرات أخلاقية كافية في مجالات استخداماتها من أجل مصلحة الأفراد المرضى وحماية كرامتهم الإنسانية .

سادسا : النظريات الأخلاقية : إن النظريات الأخلاقية قد تقدم مداخل جيدة وفعالة لفهم المشكلات الأخلاقية وترتيب الأولويات فيها . إلا أنها من جهة أخرى قد توجد مشكلات أخلاقية في المقابل بسبب هذه المداخل نفسها . وذلك لأن هذه النظريات رغم انطلاقتها من تأكيدها على ما هو أخلاقي في التقييم والاختيار ، فهي قد تقدم مداخل متعارضة ومنظورات ذات أولويات متباينة مما يوجد صعوبات من نوع آخر تتطلب المعالجة والاختيار لهذه النظرية الأخلاقية على حساب النظرية الأخلاقية الأخرى .

ولنلاحظ ذلك في النظريات الأخلاقية التي يمكن أن تبرز في تقييم القضايا الكثيرة في الممارسة الطبية ، فمذهب المنفعة ( Utilitarianism ) يعتمد على المنفعة القصوى لأكبر عدد من الناس ، ومذهب الغائية ( Teleology ) يعتمد على النتائج . ويمكن أن نلاحظ بسهولة أن مذهب المنفعة مثلا الذي يقوم على الالتزام بتعظيم ما هو جيد ونافع من أجل الصالح العام وليس الصالح الفردي حسب ، عادة ما يعتبر الأعمال صحيحة ( وبالتالي أخلاقية ) على أساس المنفعة القصوى التي يتم تحقيقها . وهذا ما يتعارض مع نظريات أخرى كنظرية الواجبات الأخلاقية التي ترى أن الأعمال تكون

صحيحة أو خاطئة بحد ذاتها ويجب أن لا تبرر بالمنفعة القصوى ( المذهب النفعي ) أو بالنتائج ( في المذهب الغائي ) . وهذه المذاهب كلها ( مذهب المنفعة والغائية ونظرية الواجبات ) تتعارض مع نظرية الفضيلة التي ترى أن الكثير من المبادئ والقواعد والتوجيهات الأخلاقية تكون معقدة وتتضارب مع بعضها باستمرار ولا تكون مفيدة في الممارسة ، لهذا لابد من التعويل عل فضائل الفرد - الطبيب التي تتمثل في خصائص الشخصية الراسخة في مواجهة المواقف المختلفة في الممارسة .

والواقع أن مثل هذه المداخل والتوجيهات المتضاربة في المواقف المختلفة ، تطرح مشكلات أخلاقية حقيقية في الممارسة الطبية أدت وتؤدي باستمرار إلى الاهتمام بالأخلاقيات الطبية . إن هذه العوامل جعلت من الأخلاقيات الطبية مجالا حيويا وضروريا ليس فقط من أجل إغناء وتطوير المهنة الطبية ، وإنما أيضا كمجال لابد من تطويره لإغناء وتطوير الفلسفة الأخلاقية وعلم الأخلاق . ولعل في هذه العوامل والمشكلات التي تثيرها ما يجعل الأخلاقيات الطبية بحاجة إلى معالجة خاصة تساعد على أن تقدم مرشدا جيدا في الممارسة الطبية . وهذه المعالجة يمكن أن نجدها في ما سعت إليه البحوث والدراسات من جهة والجمعيات الطبية من جهة أخرى في تأكيدها على مجموعة من المبادئ الأخلاقية الأساسية التي يمكن أن تكون مرشدة للطبيب في ممارسة مهنته . وسنقدم فيما يأتي عرضا لمبادئ الأخلاقيات الطبية الى جانب إطار عملي لإتخاذ القرار الأخلاقي يصلح أن يكون مرشدا عمليا في معالجة المشكلات والمآزق الأخلاقية في الممارسة الطبية .

#### أولا : مبادئ الأخلاقيات الطبية

إن مبادئ الأخلاقيات الطبية تمثل مرشدا فعالا ومفيدا في المشكلات والقضايا التي يواجهها الطبيب في ممارسة المهنة الطبية . فهذه المبادئ قد تقدم وضوحا في

المعالجة لهذه المشكلات والقضايا من خلال ما تفرض على الطبيب من التزامات تعرضه للمساءلة عند الإخلال به . كما أنها يمكن أن تقدم هرمية دالة على الأسبقية في حالة وجود أكثر من مبدأ يحكم أية مشكلة أو قضية . كما هو الحال مثلاً في أن مبدأ الإفادة ( Beneficence ) الذي يقوم أساسي الالتزام بصالح الآخرين من خلال اتخاذ خطوات فعالة لدعم الوقاية والصحة وتوخي المنافع للمريض . وهو من ناحية الالتزام الأخلاقي أعلى من مبدأ عدم الضرر ( Nonmaleficence ) ، إلا أن الهرمية تكون معكوسة في المساءلة الأخلاقية فالطبيب لا يسأل عند عدم المبادرة بالإفادة ولكنه يسأل أخلاقياً ( وربما المقاضاة أيضاً ) في حالة إرتكاب الضرر . ونفس الملاحظة يمكن أن ترد على مبدأ السرية أو عدم الإفشاء ( Confidentiality ) الذي أساسه المحافظة على المعلومات ذات الخصوصية للمريض وعدم إفشائها للغير . وهو من الناحية الأخلاقية أعلى من قول الصدق أو الحقيقة ( Truth Telling ) في مصارحة المريض بحالته ، خاصة وأنه في حالات عديدة تكون في عدم المصارحة مصلحة جلية وواضحة للمريض نفسه . إلا أن هذه الهرمية تكون معكوسة في المساءلة الأخلاقية فالطبيب لا يسأل عن محافظته على السرية لصالح مريضه ، ولكنه قد يجبر بقرار قضائي أن يقول الحقيقة ويكشف المعلومات الخاصة عن مريضه متجاوزاً مبدأ السرية .

ورغم هذه الملاحظات ، فإن مبادئ الأخلاقيات الطبية تمارس دوراً إيجابياً وبناءً في توجيه وإرشاد الأطباء فيما يتعلق بالسلوك المقبول وغير المقبول سواء في واجبات الطبيب أو في علاقته بزملائه المهنيين أو بالمريض أو علاقته بالمؤسسة الصحية أو بالجماعة المحلية التي يعمل في منطقتها . ويمكن أن نحدد هذه المبادئ الأخلاقية التي يمكن أن توجه وترشد الأطباء في الممارسة الطبية فيما يأتي<sup>(66)</sup> :

(1) الإفادة ( Beneficence ) : ويقوم على توخي المنافع والوقاية والقيام بكل ما هو جيد للمريض والجمهور العام . فالطبيب وفق هذا المبدأ لا يقدم الرعاية فقط

لمرضاه وإنما يساهم في الوقاية وتحسين صحة الجماعة المحلية التي يعمل في كنفها .

(2) عدم الضرر ( Nonmaleficence ) : وهو واحد من المبادئ التوجيهية الأقدم للمهنة الطبية حيث أنها وردت في القسم الأبقراطي . وهو في حقيقة الأمر المبدأ المشتق من الإفادة وأغراضها المتوقعة من الطبيب دون توقع الضرر منه . ولا شك في إن مبدأ الإفادة هو أكثر إيجابية في مقابل عدم الضرر الذي يبدو أكثر سلبية لأنه قد يعني عدم قيام الطبيب بأي عمل . في حين أن المطلوب هو أن يقوم الطبيب بواجبه المهني من خلال القيام بعمل ما أو تقديم استشارة ما .

(3) الاستقلال ( Autonomy ) : هو قدرة الفرد على التقدير الذاتي ومناقشة وإختيار مسالك النشاط الخاصة به . والاستقلال مبدأ أساسي من مبادئ الأخلاقيات الطبية يتعلق باستقلال المريض . وهذا يعني ان للمريض حق القرار فيما يتعلق بإختيار علاجه الطبي الخاص ، فالطبيب ينصح والمريض يختار . وحسب رأي ميشيل سواتش ( M.Swach ) فإن الطبيب عليه واجب النصح ( Duty To Advise ) وكذلك واجب الشرح والتفسير ، ليكون على المريض الإختيار . ويلاحظ أن هذا المبدأ يتعلق بالطبيب ضمن الأخلاقيات الطبية ، إلا أن مضمون المبدأ ينصب على إستقلال المريض المتلقي للعلاج والرعاية الصحية . حيث أن هذا المبدأ يؤكد على احترام الطبيب لإستقلالية الأفراد المؤهلين في اختيار مايرونه مناسباً فيما يتعلق بعلاجهم أو عدم علاجهم وكذلك في إختيارهم لنوع العلاج وفقاً لأسبابهم الخاصة بدون أية ضغوط وتأثيرات خارجية . وهذا المبدأ يمكن أن يواجه بعض الصعوبات منها :

أ - الصعوبة المتعلقة بالأفراد غير المؤهلين ( كالأطفال أو ذوي التخلف العقلي أو الذين يكونون في حالة فقدان الوعي ) وفي هذه الحالة لابد من الحصول على الموافقة المبلغة أو المكتوبة من الأفراد الأوصياء أو المسؤولين عنه .

ب - إن هذا المبدأ لكي تتم ممارسته من قبل المريض يجب أن يسمح له بالحصول على كل المعلومات . وإن على الطبيب أن يلتزم بقول الحقيقة للمريض حول حالته . لأن مثل هذه المعلومات هي التي تجعل للاستقلال مضمونه ذي العلاقة بحالة المريض وقراره المستقل فيها .

ج- إن الطبيب يجب أن يراعي أن المرض يضعف استقلال المريض لذا فإن من الضروري مساعدة المريض ليقرر وفق حاجاته الخاصة وهكذا تتم ممارسة الاستقلال .

لتظل ملاحظة مهمة تتعلق بممارسة الطبيب لهذا المبدأ إزاء الأطراف الأخرى مثل إدارة المستشفى التي يعمل بها وسياساتها أو أية أطراف أخرى . فيجب أن لا تكون هناك متقضيات أو أسباب من خارج المهنة الطبية لها تأثيرها في رأي الطبيب المستقل وما يقرر من علاج أو ما يجري من تجارب أو أبحاث على مرضاه . وهذا بدون شك يرتبط أيضا بحق المريض في أن يقرر ويختار ما يراه مناسباً في علاجه أو مشاركته في تجربة أو بحث من البحوث ، كما يرتبط بما وصفته المدونة الدولية للأخلاقيات الطبية التي سبقت الإشارة إليها ، بالممارسة غير الأخلاقية التي يجب على الطبيب تجنبها حين نصت على أن من الممارسات اللاأخلاقية (التعاون بأي شكل من أشكال الخدمة الطبية التي فيها الطبيب لا يتمتع بالاستقلال المهني ) .

(4) السرية ( Confidentiality ) : وهو ما يتعلق بالمحافظة على المعلومات والخصوصيات التي يتم الحصول عليها من المريض أثناء علاجه ورعايته أو من سجله الطبي ، بما في ذلك الأعراض التي يعاني منها المريض أو يصرح بها في حالات المرض أو نوباته . وهناك توجيهات مرشدة في ممارسة هذا المبدأ مثل : تحديد الإذن بالوصول الى هذه المعلومات والسجلات فقط لأولئك الذين لديهم حاجة مشروعة ، تجنب المحادثة لأطراف أخرى حول

حالة المرضى ، واستخدام الاسم المستعار أو تغيير بيانات محدودة آخرين عند تقديم الحالات في المؤتمرات أو في الحالات التعليمية .

(5) العدالة ( Justice ) : وهو ما يتعلق بالتوزيع العادل للمنافع والأعباء ، وإن

الحالات المتماثلة تعالج بنفس الطريقة . ويتألف هذا المبدأ مما يأتي :

أ - العدالة الإجرائية : ويتعلق بوضع القواعد والطرق المنظمة في التعامل مع المرضى أو طالبي الرعاية الصحية . ويجب أن تراعي هذه القواعد والطرق متطلبات العدالة ، وفي حالة وجود استثناء فيجب أن يحدد ذلك بوضوح . وكمثال على هذه القواعد الإجرائية قاعدة يأتي أولاً يخدم أولاً . وقد تكون قاعدته الطوارئ هي الاستثناء عليها عند وصول حالة طارئة تستوجب التدخل السريع للطبيب متجاوزاً قاعدة يأتي أولاً يخدم لأسباب صحية و إنسانية .

ب - العدالة التوزيعية : ونشير إلى المقاسمة المتكافئة للمنافع والأعباء . ففي الرعاية الصحية فإن كل فرد يجب أن يتلقى نصيباً من خدماتها وأيضاً يتحمل الأعباء الضرورية ( مثل الضرائب ) . وهناك تصورات عديدة مطروحة حول النصيب العادل . فمثلاً النصيب العادل قد يحدد بالتوزيع المتكافئ للمنافع على أساس المساواة الصارمة ( Strict Egalitarianism ) ، أو التوزيع حسب الحاجة الاجتماعية ( Socialism ) ، أو أن يكون على أساس التوزيع الأقصى للمنافع الكلية وهذا ما ينادي به مذهب المنفعة ( Utilitarianism ) أو إن يكون التوزيع على أساس التبادل الحر ووفق مبدأ الحرية ( Libertarianism ) . وقد تثار تساؤلات حول العدالة التوزيعية عند ندرة المواد أو قلة الأطباء حول من يحصل على خدمات الرعاية أو من يحصل على خدمات الأطباء أولاً ؟

ج - العدالة التعويضية : إن العقاب كجزاء هو الشكل الأهم من العدالة التعويضية . وإن الجانب الأكثر إيجابية في هذا المجال يتمثل في تعويض الضحايا عن خسائرهم التي لم تكن بسبب أعمالهم الخاصة .

(6) الصدق ( Veracity ) : وهو ما يتعلق بواجب قول الحقيقة ، وإن للمريض الحق في الحصول على المعلومات حول نفسه . وقد يعتد في حالات معينة بمطلب عدم الإفشاء ( Nondisclosure ) عندما يكون قول الحقيقة ضار بالمريض . إلا أن حق المريض بظل قائما في حالات معينة ويجب أن تعطى المعلومات للمريض عن حالته في حالة طلبه لها . وضمن هذا المبدأ أيضا يأتي تقديم المعلومات للمريض عن أية مخاطر أو منافع يتوقع أن يتعرض لها جراء مشاركته في تجربة سريرية أو عند تناول عقار جديد .

(7) الإخلاص ( Fidelity ) وهو ما يتعلق بالمحافظة على العقود والوعود والتعهدات . ومما يرد على هذا المبدأ هو أن الطبيب قد يضطر إلى أن يكسر عهده لمريض من أجل أن يرى مريضا آخر وعده بذلك . وفي هذه الحالة فإن الواجبات البديهية ( Prima Facie Duties ) أي ما هو متعارف عليه يفرض على الطبيب أن يراعي كلاهما ويقرر الأكثر أهمية ليأخذ به .

ثانيا : صنع القرار القضايا الأخلاقية

كما في أخلاقيات الإدارة عموما كذلك في الأخلاقيات الطبية فإن صنع القرار في القضايا الأخلاقية يمثل مسألة شائكة ومعقدة خاصة وإن مثل هذه القضايا تكون في الغالب ذات مفاهيم ومنظورات ومصالح متباينة ومسالك للنشاط مختلفة . لهذا تكون هناك حاجة إلى إطار منهجي وطريقة معالجة منهجية يمكن أن تساعد في معالجة مثل هذه القضايا . ويمكن الاستعانة في صنع القرارات الأخلاقية بالإطار الذي قدمته باربارا ماك جيليفاري ( B.McGillivary ) والذي يمكن توصيفه من خلال الخطوات الآتية<sup>(67)</sup> :

(1) تحديد الوقائع

ولكي يكون هذا التحديد مفيداً ومجدياً لا بد من ترتيب الوقائع في أربعة مجالات:

أ - المؤثرات الطبية : ما هو التشخيص لحالة المريض ، التوقع ، مخاطر ومنافع العلاج ، فرص النجاح للعلاج المقترح ؟ .

ب - تفضيلات المريض : ماذا يريد المريض ؟ إذا كان المريض غير مؤهل ما هي رغبات صاحب القرار البديل ؟ .

ج - نوعية الحياة : ماذا يتوقع المريض في حالة العلاج أو عدم العلاج ؟ .

د - الخصائص السياقية : ماذا يريد أفراد الأسرة ؟ ما هي تكاليف العلاج ؟ هل هناك قضايا قانونية مصاحبة ؟ .

(2) تحديد المبادئ الأخلاقية ذات العلاقة

في حالة اعتماد أو هيمنة خيار أو مسلك واحد للنشاط فإن المشكلة الأخلاقية يمكن حلها . وإذا لم يكن الأمر كذلك أي في حالة وجود أكثر من خيار أو مسلك للنشاط ، فإن المبادئ الأخلاقية يجب أن ترتب حسب أهميتها . فمثلاً هل إن المحافظة على استقلال المريض هو الأكثر أهمية أم واجب الطبيب في الإفادة يتجاوز المريض ؟ إذا لم يكون الخيار واضحاً فإن خطوات أخرى تكون ضرورية . بما في ذلك الاهتمام بكل المبادئ المتضاربة والتفاوض على المسلك الذي يقبله جميع الأطراف .

(3) المقارنة مع الحالات المتماثلة

إذا كان ممكناً إيجاد حالات مماثلة ظهر فيها مبدأ أخلاقي واحد أنه أكثر أهمية، فإن الطبيب يمكن أن يستخدم ذلك المثال كمسابقة لصنع قرار مماثل . وبشكل عام عند استخدام هذه المقارنات ضرورة التنبه للاختلافات بين حالة وأخرى .



(4) استخدام لجنة الأخلاقيات

الكثير من المستشفيات لديها لجنة أخلاقيات مؤلفة في ممثلين عن الأطباء ، التمريض ، العمل الاجتماعي ، القانون ، الدين ، والجمهور . إن الغرض من هذه اللجان هي دراسة مثل هذه المشكلات والمساعدة في التوصل إلى القرارات التي تكون أكثر قبولا من الناحية الأخلاقية من خلال المشورة والنصيحة .

(5) التحقق من القرارات

وهذا التحقق ضروري للتأكد من صحة القرارات وإن لا تكون خاطئة . وفي حالة كونها خاطئة فيجب التعلم من الخطأ من أجل تطوير المعالجات الأخلاقية اللاحقة بما يجعل عملية صنع القرارات الأخلاقية عملية مستمرة والتعلم منها مستمرا .

وكما يلاحظ من هذا الإطار فإنه يقدم خطوات متسلسلة تساعد في تطوير عملية المعالجة خطوة بخطوة ، إلا أنه في مقابل ذلك لا يقدم مرشحات عملية في القضايا الأخلاقية . فمثلا أن المتعلقة بتحديد المبادئ الأخلاقية ذات العلاقة قد لا تكون سهلة في الكثير من الحالات . كما أن ترتيبها حسب الأهمية يكون أصعب إذا أخذنا في الاعتبار تباين المنظور الأخلاقي للأطباء . كما أن مقارنة الحالات المتماثلة قد تكون مفيدة إلا أنه في حالات كثيرة تكون العوامل المؤثرة والظروف المحيطة متباينة بما يجعل مثل هذه المقارنة رغم التشابه الظاهري غير ذات جدوى . لهذا لابد من التنبيه لهذه الملاحظات من أجل جعل استخدام مثل هذا الإطار عمليا سواء في الطب أو غيره من الحالات .

ويمكن أن نشير في هذا السياق إلى المحاولة التي أوردها بريث كاسينس ( B.J.Cassens ) لتقديم طريقة يمكن استخدامها في صنع القرار الأخلاقي . وهذه الطريقة تتكون من العناصر التالية (68) :

أولا : المقدمة : وهي تصريح عملي يتعلق بالسلوك الذي يتم الشروع به أو التوقف عنه لأن اللوائح أو الالتزام الأخلاقي للطبيب إزاء المريض أو إزاء المؤسسة الصحية تفرض ذلك . فهذه المقدمة تتضمن ما يجب أو ما لا يجب القيام به في الحالة .

ثانيا : الدليل الأخلاقي : إن الدليل الأخلاقي يتألف من الأسباب الداعية للمقدمة والتبريرات التي تقف وراء هذه الأسباب . وفي هذا الدليل فإن جميع الأسباب الأخلاقية التي تدعم المقدمة يجب أن تحدد وأن تفصل عن بقية الأسباب الطبية ، القانونية ، الاجتماعية ، أو الشخصية . وإن التبريرات (التي هي أسباب الأسباب) يجب أن تقدم لكل سبب أخلاقي .

ثالثا : المقدمة المضادة : لكل مقدمة هناك مقدمة مضادة واحدة أو أكثر . وفي المقدمة المضادة يتم إتباع نفس الإجراءات أي : تحديد الأسباب التي تدعم المقدمة المضادة بضمونها الاعتراضات على المقدمة المذكورة في أولا ، فصل الأسباب الأخلاقية عن الأسباب الأخرى ، تقديم التبريرات لكل سبب من أسباب المقدمة المضادة . مع ملاحظة أنه في حالات عديدة يمكن أن تكون هناك أكثر من مقدمة مضادة .

رابعا : التقييم : وهي عملية ترجيح بعض الأسباب لأهميتها النسبية واختيار العناصر الأكثر أهمية . وفي حالة بقاء التعارض فإن المدخل الخارجي أي الاستعانة بالزملاء ، المهنيين الآخرين ، المرضى وعوائلهم ، لجان الأخلاقيات ، وغيرهم ، قد يساعد في تحديد ومعالجة أفضل للمشكلة . وفي هذا المجال يجب مراعاة ما يأتي في التقييم :

أ. الإتساق : أي أن القرار يجب أن يكون مدعوما بالحالات المماثلة . كما أن القرار يجب أن يكون له منطق داخلي ينسجم مع خطة المعالجة العامة للمريض .

ب. البدائل : حيث تكون أما قبول المقدمة الأصلية أو قبول المقدمة البديلة أو المضادة ، أو تطوير مقدمة جديدة تعدل المقدمة الأصلية أو المقدمة البديلة عند وجود وتبريرات تؤكد ذلك .

خامسا : النشاط : أن صنع القرار الأخلاقي الطبي قد يكون موجها للنشاط أو عدم القيام بذلك . وتدرجاً فإن الحاجة تظهر إلى الحوار مع الأطراف ذات العلاقة في حالة عدم وجود الاتفاق على هذا القرار من أجل دعمه . وكذلك فإن الخيار الأخلاقي يجب أن لا يختلط أو يتداخل مع الوقائع المتعارضة مع الجانب القانوني.

واستكمالا لهذه الطريقة المقترحة لمعالجة مشكلة القرار الأخلاقي نعرض فيما يأتي لمثال تطبيقي لهذه الطريقة .

○ وصف الحالة : امرأة مسنة ( عمرها 85 ) مصاب بدأ الديابييتس ( داء البول السكري Diabetes ) مترافقة مع المشكلات الكلوية . تعيش في منزلها الخاص تؤدي بعض الأعمال بوقت جزئي عن طريق الهاتف . مؤخرا تطورت لديها غنغرينا ( Gangrene ) في قدم رجلها اليسر وترفض إعطاء الموافقة للقيام بعملية ، ونقول أنها مستعدة للموت وترغب أن تذهب إلى الجنة كشخص كامل . لديها أبنان كلاهما يرغبان أن تتم العملية فورا . الطبيب الاستشاري يستنتج أن المريضة رغم أنها مؤهلة لحالتها ، فإنها تعتبر غير قادرة على تقييم صعوبة حالتها كلياً . وإن المحاولات المتكررة من قبل الطبيب ، أفراد المستشفى ، وأبنائها أخفقت في تغيير رأي المريضة .

أ. المقدمة المنطقية : الحصول على قرار المحكمة بالوصاية الطبية ( Medical Guardianship ) وبعندئذ القيام بالعملية للمريضة .

ب. الدليل الأخلاقي :

(1) السبب الأول : أن الحالة مهددة للحياة . التبرير الأول : هناك واجب إنقاذ حياة.

(2) السبب الثاني : أن المريضة لم تفهم ، فيجب أن لا تقرر . التبرير الثاني ( أ ) دعها تقرر ، بالنتيجة ، تقوم بالضرر من خلال الإغفال ، التبرير الثاني ( ب ) الطبيب يجب أن لا يضر .

(3) السبب الثالث : أن للطبيب أن يحكم على قدرة المريض على اتخاذ القرار الطبي . التبرير الثالث : الرأي المختص للاستشاري متوقع في أغلب الحالات .

(4) السبب الرابع : أن الأبنين يرغبان بالتدخل الطبي . التبرير الرابع : إن الأبنين لديهم المصلحة الواسعة في صالح المريضة ، وإذا لم تكن قادرة فإنهما يقومان بشكل إعتيادي بالقرار المتعلق بها .

ج. المقدمة المضادة : قبول رغبات المريض

د. الدليل الأخلاقي

(1) السبب الأول : للمريض الحق برفض العلاج . التبرير الأول ( أ ) السماح باحترام قرار المريض كفرد . التبرير الأول ( ب ) قبول رأي المريضة هو قبول لاستقلالها .

(2) السبب الثاني : إذا المريضة تفهم الأشياء الأخرى ، ربما هي تفهم حالتها أيضا . التبرير الثاني : هناك حاجة لتقييم إن كانت تمتلك نظاما قيما مختلفا يجب إحترامه .

(3) السبب الثالث : في عمرها ، فإنها لن تعيش طويلا بأي حال . التبرير الثالث : قبول واقع أن أي تدخل هو فقط تدخل قصير الأمد .

هـ. التقييم : إن أهمية القانون تتوقف على شهادة الطب العقلي أو النفسي ولكن لا يجبر على النشاط .

(1) أن جانب تهديد الحياة سيقود بعض الأطباء لمباشرة العملية وتجاوز رغبات المريضة بشكل كامل . وإن تفضيل الأنباء من أجل التدخل سيساعد على التأثير على القرار على إفتراض أن الأطباء يضعون مصلحة المريض في ذهنهم .

(2) إذا كان الأبناء يتفقون مع المريضة ، سيكون من الصعب جدا تجاوز قرارهم ، ولكن إذا كان الأبناء لا يتفقون مع المريضة كما في هذه الحالة ، عندئذ يكون على الفريق الصحي أن يبحث في الحصول على موافقة المحكمة من أجل التدخل الطبي .

(3) إن الدليل حول العمر لا يبدو ذا صلة ، إذا لم يكن ضارا أو مؤذيا ( Prejudicial ) في هذه الحالة .

و. النشاط : اذهب إلى المحكمة ، ومن ثم باشر بالعملية .

\* التعليق : هذه الحالة قد تعالج بطريقة أخرى ، اعتمادا على الأطباء والآخرين الذين يساهمون وكيف يقيمون المعاليم المختلفة . فمثلا قد تكون هذه المريضة جاءت من بيت التمريض وليس لديها أعمال ( Business ) تمكنها من الاختيار ، وهناك استشاري الطب العقلي ورأيه ، والدليل يضعه المريضة التي تميز مشكلتها ولكن تختار طريقة الحل الذي يقوم على نظام قيم مختلف عن المستشفى والعائلة . حتى عند عدم العودة الى رجال الدين من أجل التفسير ، فإن للمريضة الحق في المحافظة والاحتفاظ بتفسيرها الخاص .

## 6-8- أخلاقيات الحاسوب

لا شك في أننا نعيش عصرا جديدا هو عصر المعلومات القائمة على الحاسوب، واقتصادا جديدا هو اقتصاد المعلومات أو المعرفة وإدارة جديدة هي الإدارة القائمة على المعلومات أو المعرفة . ولقد أشار ألفين توفلر ( A.Toffler ) وهو من رواد المستقبليات إلى تحول المجتمع من مجتمع الموجه

الأولى وهي المجتمعات الزراعية القائمة على الأدوات البدائية والقدرات العضلية البشرية والحيوانية ، إلى مجتمع الموجه الثانية وهو المجتمع الصناعي الذي أحل الآلة البخارية محل الجهد البشري ، ليأتي دور مجتمع المعلومات وتكنولوجيا المعلومات بأنشطته الجديدة ومفاهيمه الجديدة وكذلك بفضائله وبرذائله الجديدة.

وخلافاً للمجتمع الصناعي الذي كان يقوم على تدفق الأشياء والسلع الملموسة، فإن مجتمع المعلومات ( المعلومات القائمة على الحاسوب Computer-based Information ) فإنه يقوم على تدفق المعلومات أو كما يرى هاندي (C.Handy) فإنه يقوم على ( 3Is ) المعلومات ( Information ) والأفكار ( Ideas ) والذكاء ( Intelligence )<sup>(69)</sup> . وف يهكذا السياق يمكن أن نشير إلى ابرز خصائص مجتمع واقتصاد المعلومات القائمة على الحاسوب والتي تؤثر تأثير عميقاً وواسعاً في قطاع الأعمال هي<sup>(70)</sup>:

1. أن التكنولوجيا المهيمنة فيه هي الحاسوب: لهذا فإن الذكاء الحاسوبي هو الذي يمكن قطاع الأعمال من إدخال التحسينات في كل شيء وفي أي وقت لتحقيق ميزة تنافسية في السوق.

2. أن العلم الأبرز هو علم الحاسوب وأن أيقونة تكنولوجيا الحاسوب هي المعالج المصغر. حيث أن قدرة رقائقه الفائقة وغير المكلفة والقابلة للبرمجة تساعد الأعمال على التحول من المنتجات القياسية ( منتج واحد لكل الزبائن ) إلى المنتجات الزبونية ( Customized Ps. ) التي تستجيب لحاجات كل زبون .

3. أن قاعدة الثروة هي المعلومات: حيث أن المعلومات هي التي تنشئ المعرفة التي تميز الشركات الخلافة للمعرفة<sup>(71)</sup>: الأكثر قدرة إنشاء الثروة وعلى إيجاد المعرفة الجديدة وتجسيدها في أنشطتها ورأسمالها الفكري . ولعل في تحول الشركة من معالجة البيانات ونظم المعلومات الوظيفية (المحاسبية، الإدارية ، والتسويقية ... الخ ) الى نظم المعلومات الاستراتيجية ( SISs ) ما يكشف عن

أبعاد مساهمة المعلومات كمورد استراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأعمال.

4. أن الاختلاف بين شركات الأعمال يتمثل في الذكاء أو القدرة على التعامل مع المعلومات لإنشاء منتجات وخدمات كثيفة المعلومات والمعرفة الجديدة .

5. أن العامل المحدد والأهم في مجتمع المعلومات هو عامل المعرفة : حيث أن في المجتمعات المتقدمة التي أنجزت الكثير من أجل التحول إلى مجتمع المعلومات هناك أكثر من نصف قوة العمل تعمل في جمع ومعالجة وتوصيل المعلومات . وفي قطاع الأعمال فإن عامل المعرفة أصبح من أهم أصول الشركة . فإذا كانت الأصول الرئيسية في الشركات التقليدية تتمثل في الآلات والهيكل والنظم ( الأصول الصلبة ) داخل الشركة ، فأنها في الشركات الحديثة تتمثل بالمعلومات والخبرات والمعرفة ( الأصول الناعمة ) التي يمتلكها الأفراد المهنيون والمبتكرون الذين يستطيعون نقلها في أي لحظة إلى خارج الشركة (72) . فالمديرون لم يعودوا قادرين على إجبار وتوجيه هؤلاء المهنيين (عمال المعرفة) بالطرق التقليدية حيث المدير أخذ يتحول من مركز توجيه إلى وحدة استشارية خدمية لإزالة العقبات وحل المشكلات ولقد عبر أحد المديرين عن هذا التحول بالقول للاختصاصيين: يا رؤسائي (73) .

6. أن المعلومات خلافا للسلع المادية مورد متجدد غير مستنزف فهي لا تنناقص بالاستخدام بل أن قيمتها تزداد بذلك الاستخدام . وهذا هو قانون الأصول الرقمية ( Digital Assets ) حيث أن الشركات التي تنشئ قيمة من الأصول الرقمية ( المعرفة ) تستطيع إعادة استخدامها في عدد لا متناه من الصفقات (74) . ففي الاقتصاد التقليدي القائم على الأشياء هناك قانون تناقص الغلة ، ولكن في اقتصاد المعلومات يكون هناك قانون تزايد الغلة (75) . وهذا الأخير في عمل الشبكات يسمى قانون ميتكالف ( Metcalf s Law ) وهو النسخة

الجديدة من قانون تزايد الغلة ومفاده أن قيمة الشبكة تتزايد بالتناسب المباشر مع مربع الأجهزة العاملة عليها<sup>(76)</sup> .

7. أن الإستعلام أو تبادل المعلومات أساس حياة الأعمال والأفراد ، وإذا كان العمل المؤتمت هو أعلى ما حققه العصر الصناعي ، فإن الذي يثرى في مجتمع المعلومات هو الدماغ ( Brain ) بواسطة المعلومات وتبادلها . وهذا سيؤدي بشركات الأعمال إلى إعادة النظر في تركيزها من الأشياء إلى المعلومات ، ومن المهارات اليدوية إلى المهارات الذهنية ، ومن الذكاء الموجه إلى الأجهزة التقليدية إلى الذكاء الموجه إلى تكنولوجيا المعلومات والشبكات والبرمجيات . أن وسائل تحريك الأشياء هي شبكات الاتصال وأن الإمدادات تهتم بتحريك الومضات أو الرقم الثنائي ( Moving Bits ) المنتجات الإلكترونية بدلا من الذرات ( المنتجات المادية ) .

8. التحول من التركيز على السوق المادي - المكان ( Marketplace ) الذي يجتمع فيه الناس لبيع وشراء السلع والخدمات إلى الفضاء السوقي ( Marketspace ) ( الفضاء الإلكتروني أو السبراني ) فمقابل سلسلة القيمة المادية ( مواد أولية ، إمداد مادي ، إنتاج مادي ، تسويق ، مبيعات ، .. الخ ) التي تركز على الأشياء هناك سلسلة القيمة الافتراضية التي تعتمد على خلق القيمة في الفضاء السوقي<sup>(77)</sup> .

9. ظهور نمط جديد من الانتهاكات اللامشروعة المرتبطة بالمعلومات القائمة على الحاسوب ، ولعل هذا أمر طبيعي لأن كل تكنولوجيا جديدة بقدر ما جاءت بإمكانات ومزايا جديدة فإنها جاءت بانتهاكات وعيوب جديدة أيضاً. فالانتهاكات والإساءات عبر الهاتف مثلا ( كالتحرش وانتهاك الخصوصية وإزعاجات الاستبيانات الهاتفية والتسويق عن بعد ) لم تكن معروفة قبل ظهور الهاتف .



10. أن أخلاقيات الإدارة ( Ethics of Management ) التي تعاملت مع الانتهاكات اللامشروعة من قبل المديرين أصبحت بحاجة في ظل المعلومات القائمة على الحاسوب إلى أخلاقيات الحاسوب ( Computer Ethics ) من أجل الحد من الانتهاكات اللامشروعة في هذا المجال .

وسنحاول أن نعرض لموضوع أخلاقيات الحاسوب من خلال الفقرات التالية : مفهوم أخلاقيات الحاسوب ، المدونة الأخلاقية للشركة ، أخلاقيات الحاسوب والانتهاكات اللامشروعة ، أنماط الانتهاكات الأخلاقية ، الانتهاكات الجنائية ، الآثار الناجمة عن الانتهاكات اللامشروعة .

أولاً : مفهوم أخلاقيات الحاسوب

كما أشرنا في الفصل الأول من هذا الكتاب فقد طرح موضوع الأخلاقيات في مجال الأعمال في وقت مبكر وكان ذلك تحت تأثير عدم الرضا المتزايد على اندفاع الأعمال وراء الربح كمعيار وحيد للنجاح ومسؤولية وحيدة للأعمال حيال المالكين أو حملة الأسهم. وهذا ما أكداه الاقتصادي الأمريكي ميلتون فريدمان ( M.Friedman ) في بداية الستينات الذي رأى أن على أصحاب الأعمال أن يعملوا بهدي من مبادئ الاقتصاد الحر وليس بهدي من المسؤولية الاجتماعية ، حيث أن رجل الأعمال ( وبالتالي شركات الأعمال ) لا مسؤولية له إلا تعظيم الربح . وإذا ما تصرف بخلاف ذلك فهو إما أن ينفق أموال حملة الأسهم في غير مجالها أو أنه يتصرف بدوافع غير اقتصادية<sup>(78)</sup>.

وهذا ما جعل البعض يشير إلى الأخلاقيات في الأعمال بأنها العدو الأسوأ ( Worst Enemy ) للأعمال . وحتى بعد أن اخذت الشركات تتحدث عن أخلاقيات كما يشير ستارك ( A. Stark ) من جامعة هارفرد فإن الأخلاقيات لم تستطع أن تحقق تأثيرات مهمة على الأعمال<sup>(79)</sup> .

إن هذا الاندفاع وراء الربح وأولوية الكفاءة أدى إلى إهمال مسؤولية شركات الأعمال حيال أطراف المصالح الأخرى ( كالعاملين والموردين والموزعين والزبائن والجمهور بشكل عام ) . فكان لا بد من إعادة النظر في هذه الرؤية خاصة بعد أن واجهت الأعمال مآزق أخلاقية واسعة ومتنوعة نالت من سمعتها ، وإعادة التوازن إلى هذا القطاع من خلال المسؤولية الاجتماعية أولا وأخلاقيات الإدارة ثانيا .

وليس غريبا أن مجال الحاسوب يشهد تكرارا مريرا لهذه القصة . فلقد طورت الشركات قواعد وأنظمة معلوماتها وشبكاتها بسرعة كبيرة وباندفاع وراء ما يحقق الكفاءة والميزة التنافسية بدون اهتمام موازي ومكافئ لتطوير الأخلاقيات في هذا المجال . ويمكن أن نشير في هذا المجال إلى الأسباب الأساسية التي أدت وتؤدي إلى المزيد من الاهتمام بأخلاقيات الحاسوب وكالاتي:

أ. طبيعة الأعمال : حيث أن شركات الأعمال القائمة على الربح وأولوية الكفاءة أصبحت تواجه مآزق أخلاقية تستدعي إعادة النظر في طبيعة الأسس التي تقوم عليها والتي بقدر ما تستنزف إمكاناتها بسرعة فإنها تعرضها لأزمات وصدمات تهدد سمعتها بقوة. والنموذج الذي يمكن تقديمه هو شركة مايكروسوفت التي تعتبر من أكثر الشركات الابتكارية في قطاع الحواسيب الشخصية ( PCs ) في التسعينات ولا زالت حتى بعد التقسيم للشركة بقرار من المحكمة الفدرالية الأمريكية. فهذه الشركة توصف بأنها شركة بدون روح ( Without Soul ) عملتها النقود وقائدها رؤية العصر الرقمي من أجل إنسان أحادي الجانب . فهي تضع العاملين فيها أمام مهام كبيرة واستنزاف شديد ليضحوا في غمرة حماسهم التنافسية ليس فقط بالمنافسين بل وبالأصدقاء والأسرة. وفيها أيضا أن الأفراد ذوي الولاء الممتاز يكافأون وأصحاب الأداء المنخفض يندرون ثم يطردون<sup>(80)</sup>. فكيف نتوقع من هؤلاء أن يعملوا وبآية روحية وأخلاقية ؟

ب. المنافسة الشديدة : أن قطاع المعلومات الذي تحول بسرعة فائقة إلى القطاع الأساسي الذي يستحوذ على أكبر الاستثمارات واستخدام أفضل العقول المعها وتتم فيه الابتكارات والتحسينات المتسارعة بشكل لا يمكن أن يقارن مع أي مجال آخر، هو المجال الذي تتقاعده فيه المنافسة بشدة إلى حدود غير مسبوقة وتتحول إلى حروب ما بين الشركات كما في حروب الحاسوب الشخصي ( PC ) بين الشركات المنتجة لمكونات هيكلة الحاسوب الشخصي ( IBM ) وانتل ومايكروسوفت وكومباك (81).

ونفس الشيء في المعركة القاسية التي خاضتها مايكروسوفت مع ( Netscape ) حيث كل منها تريد أن تكون المرشد إلى الإنترنت وبالتالي المفتاح إلى الحواسيب الشخصية في المستقبل. وكما تقول مجلة التايمز أن المنتصر سيكسب بلايين غير مسبوقة والخاسر يجب أن يخفي ويموت (82). وفي هذه المنافسة لا يمكن النظر في الأخلاقيات وما يجب وما لا يجب بالتأكد .

ج. ممارسات التجسس الصناعي : أن شركات الأعمال التقليدية مارست التجسس الصناعي ( Industrial Espionage ) وإذا كان التجسس الصناعي في الماضي يتطلب الدخول إلى الشركات ومواجهة أجهزة الحماية ومخاطرها، فإن التجسس الحالي على خطط وبرامج الشركات أصبح أيسر بالدخول غير المشروع على قواعد بيانات الشركة وشبكات معلوماتها. ولعل الأهم في ذلك أن هذا التجسس في الغالب لا يترك أثراً ويصعب كشفه . وإذا كان البعض يتحدث عن الأسرار التجارية والصناعية بوصفها الذهب الجديد، فإن البعض الآخر يتحدث عن الحاجة إلى القوانين الجديدة التي تتسم بالقوة لمواجهة الجرائم المتعلقة بهذه الأسرار (83).

د. تزايد جرائم الحاسوب وخسائرها المالية : إن الكثير من الشركات أصبحت لها برامج لتقييم المخاطر الناجمة عن جرائم الحاسوب التي تقارنها بتكاليف أمن

المعلومات التي تتحملها. والواقع ان جرائم الحاسوب أصبحت تهديداً خطيراً للشركات وذلك لتنوع هذه الجرائم مثل: سرقة نقود، سرقة خدمات، تغيير بيانات، الأضرار بالبرامج، سرقة معلومات أو برامج أو أسرار تجارية، قرصنة معلومات وبرامج، خداع الرسوم ( Toll Fraud ) فايروسات الحاسوب، وانتهاك الخصوصية ... الخ .

كما أن هذا التهديد متأتي من حجم هذه الجرائم ، فالاعتقاد الشائع أن هذه الجرائم واسعة فلقد أشارت إحدى الدراسات المسحية إلى أن ( 67 ٪ ) من الشركات التي شملها الاستبيان تعرضت لمشكلات تتعلق بأمن المعلومات<sup>(84)</sup>. ولعل مما يزيد من إتساع هذه الجرائم هو أن الشركات الضحايا لم تعترف بها لأنها تريد أن تتجنب الأثر السلبي للإعلان عنها . فهي مستعدة لخسارة النقود ولكن لا تريد أن تفقد زبائنها . لهذا فان ما يظهر ويسجل من هذه الجرائم لا يمثل كما يشير أحدهم ليس إلا قمة جبل الجليد ( Tip of the Iceberg ) حيث لا يظهر من جبل الجليد إلا القليل وأن المخفي اعظم واكبر<sup>(85)</sup>. ولا شك في هذه الجرائم بقدر ما تقوي الميل نحو إصدار القوانين المنظمة والصارمة فأنها تقوي ميل الشركات والجمعيات المعنية بالحاسوب لإصدار مدونات أخلاقية وزيادة التأكيد عليها في سلوك العاملين والمتعاملين مع الحاسوب.

هـ. الأبعاد الدولية : كما أن أشكال الفساد والانتهاكات اللامشروعة في الأعمال التقليدية تنتقل عبر الحدود فإن هذه الانتهاكات اللامشروعة أصبحت ذات بيئة ملائمة لتنتقل ما بين الدول في ظل العصر الشبكي ( Networked Age ) الذي يتجسد بالإنترنت والتجارة الإلكترونية والاتصالات والصفقات عن بعد عبر العالم. فمثلا أن قرصنة البرمجيات التي تنتج في أوروبا والولايات المتحدة وحتى اليابان سوقها الرائجة في جنوب شرق آسيا. وأن هناك دولا تصنف بالدول الأسوأ في قرصنة البرامج . وفي إسرائيل حسب التقرير الدولي السنوي

لاتحاد صناعة البرمجيات والمعلومات ( SIIA ) فإن ( 48 ٪ ) من البرامجيات المستخدمة خلال عام ( 1998 ) هي برامجيات غير قانونية . والمشكلة في هذه القرصنة هي أن الحكومة الإسرائيلية نفسها تستخدم برامجيات غير قانونية وأن الإسرائيليين يصدرون هذه البرامجيات غير المشروع إلى دول أخرى. وهم يقولون على سبيل السخرية: أن بيل غيتس أغنى رجل في العالم يستطيع ان يتحمل نتائج القرصنة<sup>(86)</sup>.

وعلى الصعيد الأخلاقي فإن انتهاك الخصوصية لم يعد مقتصرأ على البلد الواحد بل أصبح يتم عبر الدول وربما هذا هو الذي حدا بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ( OECD ) إلى إصدار توجيهات حول حماية الخصوصية وتدفق البيانات الشخصية عبر الحدود<sup>(87)</sup> .

أن كل هذه الأسباب أدت إلى المزيد من الاهتمام بأخلاقيات الحاسوب كقواعد ومبادئ مهنية لا بد من مراعاتها من قبل العاملين والمتعلمين في مجال الحاسوب. فإذا كانت الشركات تدرك أنه مهما فعلت لن تحقق الأمن الكامل لمعلوماتها وقاعد بياناتها، فإن ذلك يعود بالدرجة الأولى إلى التدني والضعف في مبادئ وقواعد السلوك الأخلاقي. وهذا الأمر يتكرر في قطاع وشركات الأعمال وسيظل يؤثر سلباً ما دامت هذه الشركات توجه الاهتمام للتكنولوجيا أكثر من البشر، وللأرباح أكثر من الأخلاقيات وللنتائج أكثر من الوسائل التي يتم تحقيق هذه النتائج بها. ولعل في دعوة جون نايسبيت ( J. Naisbitt ) إلى التكنولوجيا العالية / اللمسة العالية ( High-Tech/High-Touch ) يشير إلى أهمية اقتران الجانب الإنساني بالتكنولوجيا العالية التي تتطور بسرعة<sup>(88)</sup> .

وبعد... فإن تطور الإهتمام بأخلاقيات الحاسوب لا بد من أن يطرح السؤال : ماذا نعني بمفهوم أخلاقيات الحاسوب ؟ وما أهمية هذه الأخلاقيات بالنسبة للعاملين في الشركات؟

تمثل الأخلاقيات ( Ethics ) مجموعة القيم والمبادئ التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد أو سيئ، أو بين ما هو صواب أو خطأ. فهي تتركز في مفهوم الصواب والخطأ في السلوك. والأخلاقيات في هذا السياق تقدم دليلاً مرشداً من خلال قيمها ومبادئها فيما يتعلق بالأنشطة والمواقف الأخلاقية وغير الأخلاقية.

وفي ضوء هذا التحديد فإن أخلاقيات الحاسوب ( Computer Ethics ) تشير إلى مجموعة القيم والمبادئ التي تميز ما بين ما هو جيد أو سيئ أو ما هو صواب أو خطأ في سلوك الأفراد عند العمل والتعامل مع الحاسوب. ومن الواضح أن هذا التعريف واسع وهذا ما يظهر على الأقل في جانبين أساسيين :

الأول : ما يتعلق بالأفراد : والأفراد في التعريف هم أوسع العاملين في الشركة لأنه ينصرف إلى غير العاملين في الشركة بما في ذلك أفراد الشركات الأخرى الذين يرتبطون بعلاقات عمل مع الشركة تستلزم تبادل المعلومات وتقاسم قواعد معلوماتها معها. إضافة إلى أن الأفراد يتمثلون في المستفيدين الآخرين كالزبائن الذين قد يستخدمون شبكة المعلومات أو الإنترنت للاتصال بالشركة .

الثاني : العمل والتعامل : أن العمل يمكن أن يشمل أنشطة الشركة وصفقاتها المختلفة التي تعقدها أو منتجاتها وخدماتها التي تقدمها ذات العلاقة بالمعلومات. أما التعامل فيرتبط باستخدام المعلومات والعلاقات مع الآخرين والعاملين فيما بينهم، العاملين مع الموردين، الموزعين، والزبائن، والجمهور، وكذلك مع المنافسين .

ولا بد من التأكيد على أن هذا التعريف يقوم على تحديد القيم والمبادئ لتكون بمثابة توجيهات للأفراد في العمل والتعامل. ولعل المدونات الأخلاقية ( Codes of Ethics ) التي تصدرها الشركات والجمعيات المهنية تتسجم مع هذا التعريف حيث

ان هذه المدونات عادة ما تحدد ما يجب عمله ( الجيد والصواب ) وما لا يجب عمله ( السيئ والخطأ ) .

والتعريف الثاني الذي نقدمه هو أن أخلاقيات الحاسوب تمثل دراسة الطبيعة العامة للخيارات الأخلاقية التي يقوم بها الفرد عند استخدامه للحاسوب<sup>(89)</sup>. والواقع أن هذا التعريف من خلال التأكيد على دراسة الخيارات الأخلاقية يحاول أن يضيف على الأخلاقيات بعداً علمياً منهجياً حتى لا تصبح الأخلاقيات هي نقطة الضعف الذاتية في هذا المجال . فإذا كنا نتحدث عن العاملين على الحاسوب في الشركة فإن دراسة الخيارات الأخلاقية لا بد أن تعتمد دليل المصلحة الأوسع. فمثلاً إذا الشركة حاولت أن تبيع معلومات خاصة عن زبائنها كانتهاك للخصوصية فإن مصلحة المجتمع هي المتضررة . في هذه الحالة فإن الخيار الأخلاقي يكون لمصلحة المجتمع على حساب الشركة. وعندما يحاول موظف الدخول غير المرخص إلى البيانات المالية بالاستعانة بصداقته لموظف آخر مخول ، في هذه الحالة فإن مصلحة الشركة أوسع فيجب منعه او حتى الإبلاغ عنه .

ويمكن أن نلاحظ ببساطة إمكانية التكامل ما بين هذين التعريفين في توجيه العاملين على الحاسوب. فإذا كان التعريف الأولي يجعل الشركة أو الجمعيات المعنية بالمعلومات القائمة على الحاسوب تقدم للعاملين مجموعة القيم والمبادئ كتوجيهات مرشدة، فإن تطبيق هذه القيم والمبادئ بحاجة إلى معيار محدد للاختيار. فمثلاً أن حق النشر ( Copyright ) وهو أحد مكونات الملكية الفكرية، لكتاب إلكتروني او ما يسمى بكتاب الويب<sup>(90)</sup> ( Web Book ) ، يمثل حقاً قانونياً وأخلاقياً يجب حمايته من إعادة النسخ اللامشروع . ولكن عدم نشره إلكترونياً لأن المؤلف يريد ذلك ، قد يتطلب معياراً مرشداً في ترجيح حق المؤلف ( الفرد ) أو حق المجتمع ( المجموع ) في الاطلاع على ثمار الفكر والإبداع .

### ثانيا : المدونة الأخلاقية للشركة

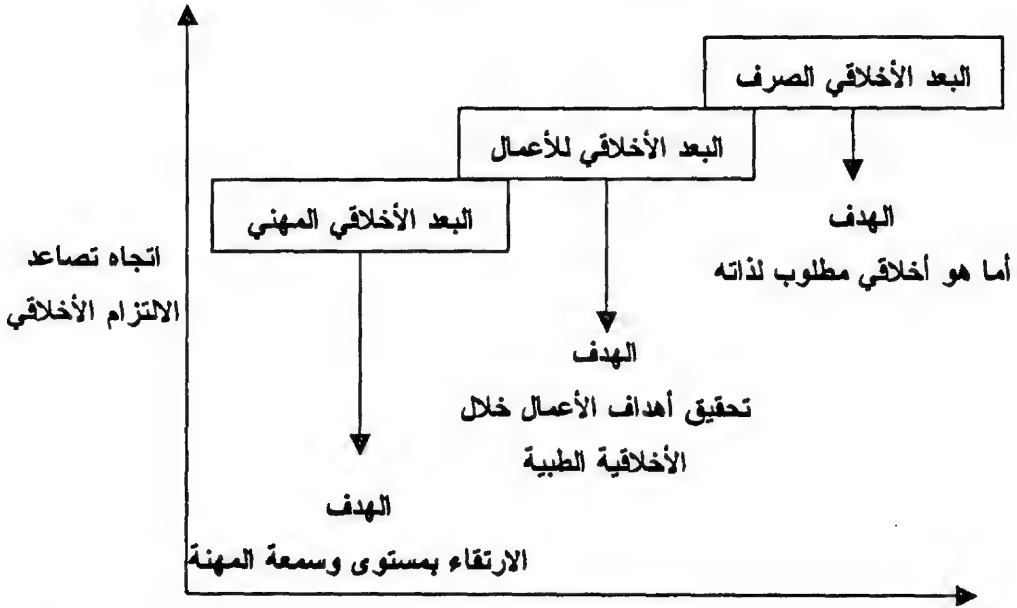
إن المدونة هي وثيقة تصدرها الشركة تتضمن مجموعة القيم التي تتبناها الشركة في توجيه وممارسة أعمالها والتي تساعد العاملين في مواجهة القضايا والمشكلات . كما أن هناك مدونات الأخلاقيات ( Codes of Ethics ) التي تصدرها الجمعيات المهنية التي تعبر عن المبادئ والمعايير التي يجب الالتزام فيها من قبل أعضاء المهنة.

وفي هذا السياق يمكن أن نشير إلى ثلاثة أبعاد أن مستويات في علاقة الأخلاقيات بالأعمال من خلال المدونات الأخلاقية . والشكل رقم ( 6-8 ) يوضح هذه الأبعاد حيث يظهر من الشكل أنها مترابطة ومتداخلة وهذه الأبعاد هي :

1. البعد الأخلاقي المهني : إن الجمعيات المهنية كما أشرنا تصدر مدونات أخلاقية تلزم أعضائها بها. وهذا ما نجده في الجمعية الطبية وجمعية المحامين أو المحاسبين كما نجده في جمعيات الحاسوب أو العاملين في مجال علوم أو مهن الحاسوب. ومما يلاحظ على هذا المستوى أنه مقصور على أعضاء المهنة وغرضه الارتقاء بمستوى وسمعة المهنة. وبالتالي فإنه يتسم بالمحدودية في إطار المهنة الواحدة وأعضائها وأن كانت بعض مبادئه الأخلاقية هي مرتبطة بتوخي المنافع وتجنب الضرر للمجتمع والعلاء .



الشكل رقم ( 6-8 ) : الأبعاد الأخلاقية الثلاثة



2. البعد الأخلاقي للأعمال : حيث أن شركات الأعمال تصدر مدونتها الأخلاقية التي تلزم جميع العاملين في مستوياتهم التنظيمية المختلفة بها، بما فيهم العاملين في مجال جمع ومعالجة وخرن المعلومات على الحاسوب وشبكة الشركة. وهذا يعني أن المدونة الأخلاقية للشركة تميل لتوسيع مجال اهتمامها الأخلاقي لتغطي مهنا ووظائف عديدة ومختلفة في إطار رؤية الشركة للأخلاقيات في مجال عملها.

3. البعد الأخلاقي الصرف : وهذا ما يمثل الأخلاقية المثالية التي ترتبط بعمل ما هو صواب لانه صواب وليس لأنه الأفضل للأعمال أو المهنة .  
أن الشركات من اجل إبراز مسؤوليتها الأخلاقية أصدرت خلال العقدين الماضيين مدونات أخلاقية. ففي مسح شارك فيه ( 673 ) مبحوثا من الشركات

الأمريكية ظهر أن ( 77 ٪ ) من البحوث لدى شركاتهم مدونات أخلاقية رسمية. وكان لكبرى هذه الشركات المدونات بنسبة ( 97 ٪ ) للاسترشاد بها<sup>(91)</sup>. واستكمالاً لهذا الاهتمام الأخلاقي ومع ظهور أنماط جديدة من الانتهاكات تعتمد على الحاسوب ، أصبح من الضروري أن تكيف وتطور مدوناتها الأخلاقية لتغطي هذه الانتهاكات. ولقد صدرت مدونات أخلاقية من الجمعيات المعنية بالحاسوب كما في الجمعية الأمريكية للحاسوب التي أصدرت مدونة للعاملين على الحاسوب<sup>(92)</sup>، ومنظمة الاوسيد ( OECD ) وجمعية المواصلات الكندية أصدرت مدونة بعشرة مبادئ لحماية المعلومات الشخصية<sup>(93)</sup> وغيرها الكثير ، وهذه المدونات يمكن أن تكون أساساً جيداً أو فعالاً لتطوير مدونات أخلاقية في الشركات التي يتزايد عملها واعتمادها على الحاسوب .

#### ثالثاً : أخلاقيات الحاسوب والانتهاكات اللامشروعة

لا شك في أن الانتهاكات اللامشروعة في مجال الحاسوب تمثل مجالاً واسعاً ومتنوعاً وهي في مجموعها تمثل انتهاكات أخلاقية لأنها ممارسات تتجاوز التصرف الأخلاقي في توخي المنافع للآخرين إلى الأضرار بهم، وتتجاوز حقوق الآخرين إلى سلبها، وتتعدى حدود ما هو صائب وجيد ومشروع إلى ما خاطئ وسيئ وغير مشروع أخلاقياً. أخذاً في الاعتبار أن ما هو غير مشروع قانوناً كما في سرقة أجهزة أو معلومات أو قرصنة برامجيات أو تخريب أنظمة معلومات هو بالأصل غير مشروع أخلاقياً. ومع ذلك ومن أجل تحديد المجالات فان القضايا الأخلاقية عادة ما ينظر إليها على أنها تذهب إلى ما هو أبعد من القانون<sup>(94)</sup>.

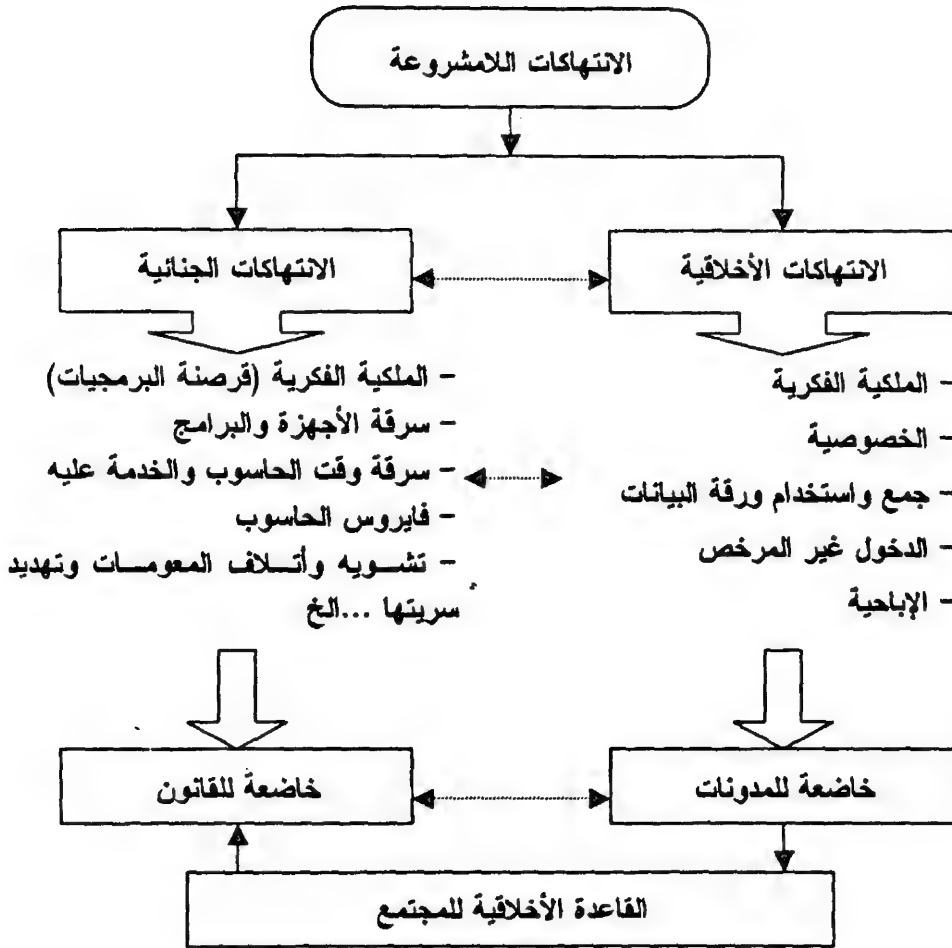
كما أن القانون الذي هو يمثل القيم المقبولة بالحد الأدنى من قبل المجتمع من الناحية الأخلاقية، يعتمد على الإلزام الرسمي فهو أداة في فرض الإلزام، فما أتى ضمن القانون هو مسموح ومن يتجاوز القانون فيمكن أن يقاضى ويعاقب بالجزاء

أو التعويض الملئم. وهو بهذا الإلزام الرسمي ( Formal Obligation ) يصبح قاعدة سلوك خارجية، في مقابل الأخلاقيات التي بقدرها تمثل نطاقاً أوسع يتجاوز الحد الأدنى الرسمي الذي يمثله القانون ، فإنها تؤكد على الإلتزام الذاتي ( Self-Commitement ) فهي إذن قاعدة سلوك ذاتية داخلية، وفي ضوء هذا التحليل يمكن أن نضيف الانتهاكات اللامشروعة إلى فئتين أساسيتين:

أ. الانتهاكات الأخلاقية : وهي الانتهاكات التي تدخل ضمن مجال أخلاقيات الحاسوب. لقد حدد شوليتز وسومنير ( Shuthies and Sumner ) أربع قضايا أو مجالات تدخل في اهتمام أخلاقيات الحاسوب هي: الملكية الفكرية، الخصوصية، دقة البيانات والدخول غير المرخص<sup>(95)</sup>، كما حدد ماركوس وبنيامين أربعة مجالات يجب ان تشتمل عليها المدونة الأخلاقية وهي: حقوق الملكية الفكرية، الخصوصية، المخاطر، والسلامة والصحة المهنية<sup>(96)</sup>.

ب. الانتهاكات الجنائية : وهي الانتهاكات التي تدخل ضمن مجال القانون السبراني ( Syber law ) الجنائي الذي يعاقب القانون عليها وهي تضم انتهاكات كثيرة ضمن ما يسمى بجرائم الحاسوب. والشكل رقم ( 6-9 ) يوضح هذا التصنيف .

الشكل رقم ( 6-9 ) : الانتهاكات اللامشروعة



يلاحظ أن مجال الملكية الفكرية دخل ضمن الانتهاكات الجنائية، وهذا يعود إلى أن ثمة قضية أخلاقية في الملكية الفكرية تتمثل في الموازنة بين مصلحة الجمهور في الحصول على العلم والفنون وبين حق المؤلف وهذه من الحدود التي يمكن أن ترد على الملكية الفكرية<sup>(97)</sup> .

وقبل أن نعرض لهذه الانتهاكات كان لا بد من أن نشير إلى أن البعد الأخلاقي رغم أنه لا يعتمد على قوة الإلزام الرسمي، فإنه يكون أكثر قدرة على الاستجابة للتطورات الخاصة في مجال الحاسوب الذي يعتبر من أكثر المجالات سرعة في التطور فالكثير من الابتكارات الجديدة في هذا المجال يظل القانون متأخراً في الاستجابة لها ويأخذ وقتاً من أجل إعداد قواعده الرسمية المنظمة لها، في حين تكون خلال ذلك القاعدة الأخلاقية العامة في المجتمع هي التي تحكم هذه الابتكارات والمجالات - الجديدة . ونعرض فيما يأتي للانتهاكات اللامشروعة الأخلاقية والجنائية من وجهة نظر أخلاقيات الحاسوب.

#### رابعا : أنماط الانتهاكات الأخلاقية

إن الانتهاكات الأخلاقية التي سبق تحديدها تمثل بالدرجة الأولى مجال عمل وتأثير أخلاقيات الحاسوب ومدوناته الأساسية. وسنعرض لهذه الانتهاكات من أجل استجلاء دور أخلاقيات الحاسوب فيها.

1. في مجال الملكية الفكرية: بعد ابتكار الطباعة من قبل جوتنبرغ ( Gutenberg ) فإن المخاطر انطلقت ضد الملكية الفكرية من قبل الوراقين ( Stationers ) . والأساس في الملكية الفكرية هي أن الشركات ( وكذلك الأفراد ) عندما تطور أي شكل من أشكال الملكية الفكرية فهي تستثمر في ذلك موارد مالية لا بد من حماية الملكية الفكرية حتى ولو لفترة زمنية لتمكنها من إسترداد أموالها . وتغطي الملكية الفكرية حق النشر، الاسم التجاري، العلامة التجارية، البراءة، الأسرار التجارية، تصميم رقيقة أشباه الموصلات، والترقيم الصناعي<sup>(98)</sup>. وكذلك الأفلام، الأقراص المدمجة ( CD-ROM ) وقواعد البيانات والتي تعرف لغرض الحماية بمجموعة الأعمال، البيانات، والمواد الأخرى التي ترتب بطريقة منهجية ونظامية<sup>(99)</sup>.

ويشترط في كل هذه أن تكون مثبتة ( فمثلا ملاحظات المؤلف غير محمية ما لم تقدم للنشر ) وأن تكون أصلية ( فقواعد البيانات المستنسخة لا تكون محمية ) . ومع هذه الحماية القانونية للملكية الفكرية فإن أخلاقيات الحاسوب تشير في توجيهااتها ونصوصها مبادئ مثل: أنت يجب أن لا تستنسخ أو تستعمل برامجية ملكية لم تدفع مقابلها، أنت يجب أن لا تستولي على مخرجات فكرية تعود للآخرين.

2. الخصوصية : أن للخصوصية ( Privacy ) تأريخها الطويل . فلقد أطلق القاضي الأمريكي لويس براند عام ( 1890 ) عبارته ( حق الإنسان أن يترك شأنه ) ليعبر عن القلق في ذلك الوقت الذي احتاجت فيه آلات التصوير ومئات الصحف خصوصية الأفراد . وبدأت صورهم مع أسمائهم وحياتهم الشخصية تتحول عبر الصحف إلى حديث الناس فقال ( ماذا يبقى للإنسان إذا كانت جميع تفاصيل حياته ليست ملكه شخصياً هذا هو الجحيم )<sup>(100)</sup>.

والخصوصية هي حق الفرد وقدرته على أن يقرر بنفسه ما هي المعلومات التي يقدمها عن نفسه وإلزام الآخرين بهذا الحق<sup>(101)</sup>. ولكن هذا الحق أصبح في ظل قدرة الحاسوب على جمع كم هائل من المعلومات وسعي الأجهزة الحكومية والشركات إلى جمع أكبر ما يمكن من البيانات والمعلومات عن الفردي واستغلالها لأغراض عديدة .

إن بنوك المعلومات الخاصة بالمساكن ، السيارات ، الرعاية الصحية ، المهن ، فتح الحسابات المصرفية ، بطاقات الائتمان ، الاشتراكات في المجلات والصحف وغيرها أصبحت تهدد خصوصية الحياة الشخصية فكلها تتضمن بيانات قابلة للاستغلال . فلنتصور أن شخصا ذهب لأحد الفنادق وطلب في غرفته الراقية أن تكون هناك ( 4 ) وسائل إضافية ، والفندق استجاب . ولكن بعد أيام قد تأتي لهذا الشخص عروض هاتفية عن وسائل مريحة ومن جهات

مختلفة . هذا نموذج لما أصبحت تقوم به الشركات التي تجمع البيانات بكم كبير لتبدأ بالاستفادة منها بطرق عديدة بما فيها البيع إلى الشركات مهتمة بذلك . إن الأعمال التي تسعى لاقتناص أية فرصة تجد في اقتناص البيانات الشخصية كفرصة جيدة من أجل تحقيق المزايا. ولمواجهة ذلك وحماية الخصوصية هناك وجهتان للنظر والمعالجة<sup>(102)</sup>. الأولى وجهة النظر الأمريكية التي ترى أن يترك الأمر لقوى السوق بالدرجة الأولى. الثانية: وجهة النظر الأوروبية التي تميل إلى اتخاذ التشريع الملزم من أجل الحماية وهذا ما فعلته في منع كل شركة من بيع البيانات الشخصية للمواطن إلى شركات أخرى بدون موافقته .

إن السبعد الأخلاقي في هذا المجال يتطلب من الشركات أن تعرف زبائنها من أجل استجابة أفضل لحاجاتهم، ولكن يجب أن لا يقترن بهذه المعرفة تجاوز الأغراض التي جمعت المعلومات عنها. أي أن لا يتم جمع بيانات بأكثر مما يفترض عملها وهدفها المحدد ، وإن لا يطلع على هذه البيانات إلا من هو مخول من الشركة . وهذا كله جزء من المسؤولية الأخلاقية للشركة في حماية زبائنها الذين هم مصدر قوتها وأرباحها واستمرار أعمالها في المستقبل. وفي المقابل فإن السبعد الأخلاقي يفترض أن يحمي الفرد خصوصيته بما في ذلك الصغير على الشركة من خلال الصحف والإعلام عند انتهاك هذه الخصوصية، والاستعانة بجمعيات حماية المستهلك لمقاطعة الشركة ومنتجاتها وخدماتها.

3. جمع واستخدام ودقة البيانات : لقد احتفظ بالمعلومات حول الناس لدى الحكومة والشركات، ولكن هذا لم يكن شيئاً مثيراً للقلق في الماضي. ولكن ما إن بدأت هذه المعلومات تحفظ على الحاسوب فإنها أصبحت مصدراً للقلق وهذا يعود لعدة أسباب: حجم المعلومات الضخم الذي شجع الحاسوب على الاحتفاظ به عن الأفراد بما في ذلك المعلومات التي ليس للشركة وأعمالها علاقة مباشرة بها،

قابلية الوصول السريع لها حيث أن وضعها على حاسوب الشركة المرتبط بالشبكة يجعل إمكانية الوصول إليها من قبل كل من يعمل على الشبكة اسهل، واخيراً المخاوف من استغلال الشركة لهذه المعلومات وعرضها للبيع لشركات أخرى رغم أنها جمعت من اجل أغراض أخرى. إذن أن قواعد البيانات المحوسبة ( Computerized Databases ) أصبحت جراء ذلك مصدراً لانتهاكات أخلاقية ليس فقط بانتهاك الخصوصية وإنما أيضاً فيما يتعلق بالآتي:

أ- جمع معلومات كثيرة جداً أكثر مما تحتاجه الشركة أي غرض من أغراض جمع المعلومات، ففي الشركة للطلبات البريدية كانت قاعدة البيانات تتضمن ( 1400 ) فقرة من المعلومات عن الزبون<sup>(103)</sup> أكثر مما تتضمن استمارة التعداد السكاني من فقرات.

ب- الاستخدام غير المشروع لهذه المعلومات سواء بعدم اتخاذ الشركة للإجراءات الملزمة لحمايتها من تطفل الآخرين من داخل الشركة أو من خارجها ، أو السماح للشركات الأخرى أن تقاسمها هذه المعلومات بدون موافقة أو معرفة الأفراد ذوي العلاقة.

ج- المعلومات غير الصحيحة: أن الكثير من سجلات المدارس، المهنية، العمل، والائتمان وغيرها قد تكون غير صحيحة ولكنها تلحق بالفرد مشكلات كثيرة عندما تبني جهات مختلفة مواقفها وقرارات تعاملها مع ذلك الفرد على أساسها .

وإزاء هذه المظاهر القابلة للتحويل بسهولة إلى انتهاكات لا مشروعة، فإن السبب الأخلاقي يتمثل في أن لا تقوم الشركات بجمع المعلومات إلا بما يتناسب مع الغرض المحدد الذي يتم جمع المعلومات من اجله. وهذا بقدر ما يحمي خصوصية الأفراد فإنه يتلصص من مغريات إساءة استخدامها وأن تقومي الشركة بواجبها الأخلاقي في توفير الحماية اللازمة شأنها شأن أصول الشركة الأخرى،



واخيراً أن تسمح للأفراد بمراجعة الملفات الخاصة بهم من أجل تصحيح أو تعديل المعلومات. وأن المدونات الأخلاقية تؤكد في هذا المجال على:

- أنت يجب أن لا تجمع المعلومات إلا بمقدار ما تتطلبه المهمة.

- أنت يجب أن تحمي معلومات الذين يتعاملون معك.

- أنت يجب أن لا تتطفل على معلومات الآخرين إلا بحدود عملك.

- أنت يجب أن لا تتدخل مع عمل حاسوب الآخرين ومعلوماته.

4. الدخول غير المرخص: أن واحداً من المخاوف الأساسية على المعلومات

الشخصية وقواعد البيانات والشبكات في الشركات وفي كل مكان هو الدخول

غير المرخص<sup>(104)</sup> ( Unauthorized Access ) . أن بعض دوافع الدخول

اللامشروع لا تكون جنائية كما في الدخول غير المعتمد ( Unintended )

أحيانا دوافع غير مدركة للمخاطر كما في قيام المخترقين ( Hackers )

لشبكات وقواعد بيانات القوة الجوية الأمريكية ووزارة العدل ووكالة الفضاء

الأمريكية ( NASA ) والمخابرات المركزية ( CIA ) وكان السبب الذي قدمه

أحدهم هو أن يروا كم هو بسيط اختراق الأنظمة الحكومية<sup>(105)</sup>.

وهناك نماذج أصبحت معروفة من القائمين بالدخول غير المرخص

مثل<sup>(106)</sup>:

أ. المازحون ( Pranksters ) : وهم الأفراد الذين يقومون بالحيل على

الآخرين دون أن يقصدوا أي ضرر خاص أو يبقى طويلاً. والشباب هم

الذين يقومون بذلك.

ب. المخترقون ( Hackers ) : وهم يسعون إلى اختراق واكتشاف أنظمة

حواسيب الآخرين وكسب الاحترام من اتباعهم المخترقين.

ج. المخترقون الماكرون ( Malicious Hackers ) : أنهم يقومون

بالاختراق لدوافع اجتماعية مبهمة ولكن لا ترتبط بالكسب غير المشروع .

د. المؤيدون المتطرفون ( Extreme Adrocatcs ) : أنهم أفراد ومجموعات لها رؤية اجتماعية أو أخلاقية أو دينية يمارسون الدخول غير المرخص والاختراق لجذب الاهتمام أو للاستفادة لقضيتهم. ومن أمثلة هؤلاء ما قام به بعض المخترقين من اختراق موقع وزارة المالية المكسيكية على الشبكة وأعلنوا الحسابات المصرفية والمحادثات الهاتفية الخلوية للمسؤولين، مدعين انهم لا يملكون سوى سلاح الحاسوب<sup>(107)</sup>. وكذلك ما قامت به مجموعة ( G-Force Bakistan ) بعد الانتفاضة الفلسطينية من إختراق ( 220 ) موقعاً في الهند والولايات المتحدة وإسرائيل. وهذا ما أصبح يدخل ضمن مصطلح الإختراق النشط سياسياً ( Hacktivism ) وهي كلمة مركبة من دمج كلمتي ( Hacking ) و ( Activism )<sup>(108)</sup>.

إن هذه الفئات قد توضع أحيانا ضمن الانتهاكات الجنائية لأنها ببساطة يمكن أن تتحول بسهولة بقصد أو بغير قصد. بالإغراء أو بالاضطرار إلى ارتكاب جرائم الحاسوب . في حين أن هناك نماذج معتمدة من الدخول غير المرخص بهدف السرقة أو تجنب رسوم ( كرسوم الهاتف ) أو بقصد إتلاف أو تشويه المعلومات أو إدخال فايروسات للإضرار بالأجهزة أو البرامج ، وهذه تعتبر انتهاكات جنائية . والواقع أن هذه النماذج أصبحت مألوفة وأصحابها ملاحقون قانون بارتكاب أعمال جنائية . ومن الناحية الأخلاقية فإن الدخول غير المرخص يعتبر انتهاكاً أخلاقياً قبل كل شيء، فمجرد الدخول إلى ( البيوت الإلكترونية ) بدون استئذان هو انتهاك أخلاقي بغض النظر عن النوايا. كما أن الشركات تكون مسؤولة أخلاقياً عن هذا الانتهاك في حالات كثيرة فإذا علمنا أن اغلب المخترقين ( Hackers ) يأتون من داخل الشركة، فهذا يحمل الشركة مسؤولية أخلاقية في عدم إيجاد الحماية وما

يسمى بالأنظمة الموثوقة ( Trusted Systems ) وهي أنظمة المعلومات التي تحدد وبدقة الأفراد المرخصين وحمايتهم من غير المرخصين .

5. الإباحية : أن الأفلام والمجلات الإباحية معروفة منذ فترة طويلة ولكن هذه الإباحية ( Pronography ) والخلاعة أخذت تنتقل إلى البرامج وتنتقل عبر الشبكات إلى الحواسيب وإلى كل مكان. وهذا مصدر جديد من مصادر القلق خاصة وأن السيطرة عليه تكون أصعب والوصول إليها أصبح أسهل. ولعل مما يزيد القلق حقاً هو أن هناك شركات متخصصة تنشط في هذا مستعينة بنماذج رياضية متقدمة في اختيار ما تنتج وما تسوق ومستعينة بالسجلات التفصيلية لمن يطلب مثل هذه الخدمات بكل ما فيها من ولع غير سوي ( Philia ) و بهيمية وعلاقات شاذة واستغلال جنسي للأطفال ( حيث القانون السبراني في الكثير من الدول ينص على حظر ذلك ) . ولقد أشار مايك كادوين ( M.Godwin ) إلى أن الأمريكيين الذين قضوا على الأمية الحاسوبية أصبحوا يتنمرون من الإباحية وانهم اكتشفوا استغلالهم إباحياً<sup>(109)</sup>.

ومن الناحية الأخلاقية فإن تحويل الإنسان إلى ( سلعة عارية ) منحطة الشأن من جهة والإفساد للأذواق والعادات الحسنة من أجل إشاعة الانغماس في الشهوات البهيمية من جهة أخرى، يتعارض مع المبادئ الأخلاقية الإنسانية القائمة على كرامة الإنسان واحترام الحياة السوية . وإذا كانت كل الأخلاقيات المهنية تركز على بعدين أخلاقيين: توخي المنافع وعدم تعمد الضرر، فإن المدونات الأخلاقية في مجال الحاسوب لا بد أن توصي:

- أنت يجب لا تستخدم الحاسوب للأضرار بالآخرين وعاداتهم وأنواقهم الحسنة.
- أنت يجب أن تفكر العواقب الاجتماعية والأخلاقية في كل برنامج تكتبه أو صورة تنقلها أو عادة تحاول إشاعتها .

- عليك أن تطور النتيكيت ( Netiquette ) قواعد السلوك المقبول على حواسيب الشبكة والبريد الإلكتروني ، ليكون أكثر ملاءمة مع القانون والأدواق الحسنة.

#### خامسا : الانتهاكات الجنائية

إن هذه الانتهاكات كما أشرنا تمثل انتهاكات جنائية وتتدخل ضمن ما يسمى بجرائم الحاسوب . وهي ذات مخاطر كبيرة لهذا يتم التشريع من أجل معاقبة مرتكبيها. وإن القانون السبراني ( Syber Law ) هو الذي يعالج هذه الانتهاكات . وحيث أن هذه الانتهاكات تخرج عن نطاق أخلاقيات الحاسوب إلى نطاق القانون وبالتالي عن نطاق الدراسة فإننا سنعرض لها بإيجاز مع إيراد الملاحظات عليها من الناحية الأخلاقية لاستكمال جوانب موضوعنا. مع الملاحظة بأننا سنعرض للانتهاكات الأساسية التي لم يرد ذكرها في الفقرة السابقة .

1. سرقة الأجهزة والبرامج: وهذه لا تختلف عن سرقة أية أشياء أخرى ويمكن أن ترتكب من قبل أفراد أو جماعات من داخل أو خارج الشركة. وأن المسؤولية الإدارية وكذلك الأخلاقية في الشركة تتمثل في توفير الحماية اللازمة لها.
2. قرصنة البرامجيات: وهي من الانتهاكات التي تهدد الملكية الفكرية، وتعرف قرصنة البرامجيات ( Software Piracy ) بأنها الاستنساخ غير القانوني لبرامجيات محفوظة الحقوق<sup>(110)</sup>. وتعتبر هذه القرصنة من أكثر الانتهاكات شيوعاً ليس فقط على مستوى الأفراد وإنما على مستوى الدول ( لقد أشرنا إلى أن هناك دولا تصنف بأنها الأنواء في قرصنة البرامجيات ) . وفي جنوب شرقي آسيا هناك شركات تعمل على استنساخ وتصدير البرامجيات المستنسخة وتعمل بحرية أكبر في دول تعتبر التقليد والتعلم منه وإعادة إنتاجه بتكلفة أقل هو أساس ميزتها التنافسية .

3. سرقة وقت الحاسوب والخدمة عليه : وفي هذا الانتهاك لا تتم السرقة للأجهزة ولا للبرامجيات وإنما للوقت والخدمة. وان خداع الرسوم ( Toll Froud ) نموذج لهذه الانتهاكات. ففي السابق كانت تستخدم قطع الحديد بدلا من العملات الحقيقية للحصول على ميزة أو خدمة من الأجهزة ولكن مع الحاسوب أصبح بالإمكان الحصول على مزايا جديدة كالخدمات الهاتفية الدولية ومن ثم نقل رسومها عن طريق الحاسوب إلى أشخاص آخرين لتحملها.
4. تشويه وإتلاف المعلومات وتهديد سريتها: وهذا الانتهاك يقع على قواعد البيانات وأنظمتها ودرجة سريتها وإطلاع الآخرين ومنهم المنافسون عليها، تغيير محتوى المعلومات، إتلاف المعلومات ... الخ . وعادة ما يسبب هذا الانتهاك أضرارا مادية ومعنوية كبيرة بالشركات . لهذا تتخذ الشركات إجراءات الحماية وتتفق الكثير من الأموال ومن جهود ووقت العاملين فيها من أجل أمن معلوماتها.
5. فايروسات الحاسوب : أن فايروسات الحاسوب ( Computer Viruses ) تمثل مشكلة خطيرة، فهناك الآلاف منها ويتم استحداث المئات شهرياً. وحسب أحد الدراسات فإن ( 60 % ) من الشركات التي تمت دراستها تعرضت للفايروسات، وإن هذه الفايروسات كلفت الشركات الأمريكية حوالي ( 6 ) بلايين دولار<sup>(111)</sup>. وفايروس الحاسوب هو برنامج خفي يتم إدخاله إلى الحاسوب بطرق مختلفة ( عن طريق الأقراص أو انتقاله من حاسوب لآخر عبر الشبكة ) ثم يبدأ كالفايروس البيولوجي باستنساخ نفسه ليقوم بعضها بإتلاف الأجهزة أو الملفات أو إيقاف عمل البرامج أو إصدار وسائل ومزحات رخيصة. وبعضها يكمن ولا يخرج إلا في يوم معين كما في فايروس مشيلانجيلو ( Michelangelo ) الذي يبدأ بالعمل في كل ( 6 ) آذار من كل سنة ويمسح تخصيص الملفات على القرص الصلب وبهذا يصبح النظام غير قادر على إيجاد بياناته. كما أن هناك فايروسات ذكية حيث أنها تبحث عن البيانات المالية وعند

إيجادها ترسلها عبر الشبكة إلى السارقين. أن إنشاء الكثير من الفايروسات في حالات كثيرة يبدو بدون سبب واضح، وأن كانت الشركات التي تنتج برامج الحماية من الفايروسات تستفيد منها فائدة جمة.

إن مرتكبي الانتهاكات الجنائية وهم الأفراد الذين يخترقون قواعد البيانات وأنظمة المعلومات بشكل معتمد لتحقيق مزايا غير قانونية وبدوافع غير مشروعة وجنائية . وأن فئات مثل المازحين والمخترقين والمخترقين الماكربين ( الذين سبق ذكرهم في الانتهاكات الأخلاقية ) قد يتحولون عند الإغراء والتعمد بالضرر والدوافع غير المشروعة إلى مرتكبي الانتهاكات الجنائية. وإلى جانب ذلك هناك فئات مثل (112) :

أ- حلالو المشكلات الشخصية ( Personal Problem Solvers ) : وهم الذين يحاولون حل مشكلاتهم الشخصية عن طريق السرقة لأموال من حسابات الآخرين وان بعضهم أكد على أنهم خططوا إعادة ما أخذوا عند تحسن حالتهم المالية.

ب- جنائيو المسار المهني ( Career Criminals ) : وهؤلاء مهنيون محترفون في الجريمة يكسبون اغلب أو كل دخلهم من جرائم الحاسوب . أن العصابات المنظمة مثل المافيا أو ياكوزا ( Yakuza ) في اليابان التي طورت أعمالها باستخدام الحاسوب ، تدخل ضمن هذه الفئة .

ج- تجار المخدرات والترويج من خلال الحاسوب : حيث يتم استخدام الحاسوب لربط تجارتهم وتوزيعها على المدمنين ببسر وسهولة في أنحاء البلد وفي البلدان الأخرى .

وبعد ... ماذا عن الأخلاقيات إزاء هذه الانتهاكات ؟ ومن أجل إبراز النواحي الأخلاقية إزاء هذه الانتهاكات نشير إلى الملاحظات الآتية :

1. لا شك في أن القانون له بعده الأخلاقي الرسمي في الردع ( وهذا هو البعد الأضعف لدور القانون ) ليأتي بعده العلاجي في إيقاع العقوبة على مرتكبي الانتهاكات الجنائية عن طريق الحاسوب ( وهذا هو البعد الأقوى والأهم والأبرز في القانون وتنفيذه ) . أما في الأخلاقيات فالعكس صحيح . فهي تتجه إلى ضمير الفرد أخلاقيا ومهنيا وإلى الوقاية أولا من خلال مجموعة القيم والمعايير الأخلاقية التي يجب إطلاعها والحث والتحفيز على العمل بها . لهذا فإن القانون السبراني الذي يعالج هذه الانتهاكات لا يكفي لوحده ، وإن على الشركات التأكيد باستمرار على الأبعاد الأخلاقية من أجل إضفاء قدر عال من المسؤولية الذاتية للأفراد للحد من هذه الانتهاكات.
2. أن الكثير من هذه الانتهاكات رغم أن الشركات تؤكد وقوعها فإنها صعبة الكشف . وفي حالات كثيرة لا يتم الكشف عنها إلا بالمصادفة . وهذا ما حدث في أحد حالات خداع الرسوم . فعندما انتقل رئيس شركة أمريكية إلى ولاية أخرى دهش من فاتورة الهاتف التي قفزت من ألف دولار إلى ( 42 ) ألف دولار وفي الشهر الثاني إلى ( 118 ) ألف دولار . وعندما اتخذت الشركة إجراءات الحماية ظهر أن هناك نداءات سرقت بتكلفة ( 230 ) ألف دولار<sup>(113)</sup>.
3. أن إجراءات الحماية وأمن المعلومات يمثل مسؤولية إدارية وأخلاقية على الشركات اتخاذها . فمع أن تحقيق الأمن الكامل غير الممكن لأسباب تتعلق بالتكلفة أو بالوسائل ، فإن هذا لا يعفي الشركة من البحث والتبني للإجراءات المادية والإلكترونية والإدارية لضمان أنظمة المعلومات القائمة على الحاسوب جزء من عملهم ( لقد اعترف المعهد الأمريكي للمحاسبين العاميين القانونيين ( AICPA ) بجريمة الحاسوب ) .
4. وأخيرا فإن على الإدارة في الشركات أن توازن بين ثققتها بالعاملين ( وهذه قيمة أخلاقية ) وبين واجباتها الإدارية في حماية الشركة ومواردها ومعلوماتها. ولا

شك في أن تصريح الشركة الأخلاقي او مدوناتها الأخلاقية تقدم أساسا جديدا لمثل هذا التوازن .

سادسا : الآثار الناجمة عن الانتهاكات اللامشروعة

لا بد من أن تكون لهذه الانتهاكات غير المشروعة آثارا مهما على الشركات ومن ثم على المجتمع ( الذي تصب فيه جميع الممارسات وتتعكس عليه كل الآثار ) ، ويمكن تحديد الآثار الأساسية فيما يأتي :

1. الخسائر المادية : أن الشركات التي تعرضت لهذه الانتهاكات سواء المتعلقة بسرقة الأموال من المصارف أو سرقة المعلومات من الشركات، قد تحملت خسائر مادية كبيرة فيما فقدت من أموال ومعلومات أو في إجراءات الحماية الإضافية التي يتم اتخاذها بعد اكتشاف أي اختراق وانتهاك لأمن معلوماتها .
2. إشاعة الحروب الجديدة بين الشركات : مثل حروب الأسرار التجارية ، حروب المخترقين ( Hackers ) أو الحروب الإلكترونية وبعض الانتهاكات أخذت تسميتها من الحروب كالقنابل المنطقية وقنابل البريد الإلكتروني.
3. الحد من أنشطة البحث والتطوير ومن الابتكار في هذا المجال فقرصنه البرامجيات تؤدي إلى صعوبة استرداد الموارد المستثمرة في ابتكارها وتطويرها مما يحد من الاستثمارات اللاحقة في مجالها.
4. أن وجود هذه الانتهاكات التي تشير الخوف والهلع في الشركات يمكن أن تؤدي إلى الحد من استخدام الحاسوب والتجارة الإلكترونية ولو بشكل مؤقت أو استخدام الأسلوب المزدوج (الحاسوب والورقي) من أجل المزيد من أمن المعلومات . وهذا يتطلب إنفاقا إضافيا والهدر في الوقت.
5. إيجاد موجة جديدة من الجرائم وهي جرائم الحاسوب التي أصبحت تتزايد بسرعة كبيرة مما يتطلب تخصيص المزيد من الموارد البشرية والمالية من أجل استخدامها في تطوير أنشطة جديدة لحماية وأمن المعلومات .



ولاشك في أن الإهتمام بأخلاقيات الحاسوب من قبل الشركات سيساهم في الحد من هذه الآثار ، حيث أن هذا الإهتمام سيكون جزء من إهتمام الشركات بأخلاقيات الإدارة . وأن مثل هذا الإهتمام الجدي من قبل الشركات سيؤدي إلى :

أ - إستخدام عاملين ذوي إهتمام بالقضايا الأخلاقية مما يساهم في تجاوز فجوة مهمة في هذا المجال تتمثل في أن الأفراد من داخل الشركة ( Insiders ) هم الذين يقومون بالانتهاكات .

ب - إتخاذ الإجراءات الخاصة بالحماية الفعالة حيث أن أغلب الانتهاكات غير المشروعة هي إنتهاكات قابلة الحماية ( Pevetable ) ويمكن السيطرة عليها من خلال إجراءات الحماية المتعددة المادية ( أبواب أقفال للأبواب والأجهزة وللوحة المفاتيح ) ، والإلكترونية ( كطرق التشفير الفعالة ، جدران الحماية ( Firewalls ) ، الشبكات الرقمية ، المصافحات ( Handshakes ) التي تسمح لجهازي حاسوب من تمييز أحدهما الآخر .. إلخ<sup>(47)</sup> ) ، والإدارية ( كالتدقيق على الحاسوب وغيرها ) .

ج - التعامل مع الشركات الموثوقة وإستخدام أنظمة موثوقة بما يساعد على الحد من الإختراق لقواعد بيانات الشركة ومعلوماتها من قبل أطراف لديهم تسهيلات في الشركة .

د - الإلتزام الجدي من قبل إدارة الشركة بأخلاقيات الإدارة وضمونها أخلاقيات الحاسوب وذلك بالإبتعاد عن أساليب إستغلال البيانات الخاصة بالزبائن من خلال بيعها أو إستخدامها لأغراض أخرى .

\* المصادر

1. S.C.Certo (2003): Modern Management, Prentice Hall, New Jersey, p114.
2. د.عبد المنعم محمود عبد المنعم وعيسى محمد أبو طبل ( 1982 ) :  
المراجعة : أصولها العلمية والعملية ، دار النهضة العربية ،  
القاهرة ، ص 499 .
3. هذا ما أكدته المادة ( 501 ) من قانون شرف المهنة الخاصة بالإعلام  
والدعاية . أنظر نصوص المواد القانونية : د. محمد وجدي  
شركس : المراجعة : المفاهيم والإجراءات في النظم  
المحاسبية الإلكترونية ، دار ذات السلاسل ، بلا مدينة ،  
1978 ، ص 63-71 .
4. نقلا عن : د.علي السلمي ( بلا. ت ) : السلوك الإنساني في الإدارة ،  
دار غريب للطباعة ، القاهرة ، ص 286 .
6. John M.Ivancevich et al., Management, Irwin, Homewood, Boston, 1989. p658.
7. د. مصطفى عبد الله أبو قاسم خشيم (1990) : مبادئ علم الإدارة العامة  
، منشورات مركز بحوث العلوم الاقتصادية ، بينغازي .  
ص ص 47 وما بعدها .
8. توم بيترز (1995) : ثورة في عالم الإدارة ، ترجمة محمد الحديدي ،  
الدار الدولية للنشر والتوزيع . القاهرة . الجزء الأول ، ص  
68.
9. ك.كيرنغهان وزميله (تحرير) (1984) : أخلاقيات الخدمة العامة ،  
ترجمة د. محمد قاسم القريوتي ، الشركة العربية للعلوم  
الإدارية عمان . ص ص 17 و120.

10. إن الدكتور القريوتي يتساءل : ما هي القيم التي يقدرها المجتمع؟ أليست هي قيم الشطارة والقهولة ، أليس مقدار الثروة ومظاهرها في سيارات وعمارات وخدم ؟ والتي كلما إزدادت كلما كان صاحبها من عليه القوم ، وإذا انعدمت أصبح ذليلاً ؟ في هذا الوضع فإن الموظف سيفكر فيما يمكن أن يرفع من شأنه . وعندما سيلجأ إلى الكثير من الأساليب لتحقيق ذلك . أنظر :

د. محمد قاسم القريوتي (1996) : التطوير الإداري ، المؤسسة العربية للنشر والتوزيع ، بيروت ، ص 69.

11. Ibrahim F.I. Shihata (1996) : Corruption : A General Review with an Emphases on the Role of the world Bank, Paper Presented at Jesus College, UK, pp 1-6.

12. W.Paatii et al., (1999) : Combating Corruption, The International Bank For Reconstruction, Washington, p v.

13. انظر في ذلك :

- د.عاصم الأعرجي (1995) : دراسات معاصرة في التطوير الإداري ،

دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، ص ص

297-299.

- الأمم المتحدة (1994) : الفساد في الحكومة ، ترجمة نادر أبو شيحة ،

المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمان ، ص ص 78-80 .

14. توم بيترز : مصدر سابق ، الجزء الثاني ، ص 570 .

15. د. عاصم الأعرجي ، مصدر سابق ، ص 306 .

16. W.Paatii et al., op cit., p2. .

17. محمد شاكر عصفور : فساد البيروقراطية :أسبابه وطرق علاجه ،  
مجلة مكتبة الإدارة ، معهد الإدارة العامة ،الرياض ،  
المجلد (7) ، العدد (1) ، شوال 1399هـ ، ص 88 .
18. المصدر السابق ، ص 88 .
19. W.Paatii et al., op cit., pp85-6.
20. الأمم المتحدة ، مصدر سابق ، ص 20 .
21. R.Kreitner (1989): Management, Houghton Mifflin Co.  
Boston, p772.
22. Steven R. Choti and B.h. Kreitner : The Ethics of  
Bribery Abroad, Journal of Business and  
Society, 4, 1991, p187.
23. W.Paatii et al., op cit., p66.
24. إن القول بأن الفساد العام أكثر خطورة من الفساد الخاص يواجه بعض  
الاعتراضات ومنها :  
إن الاهتمام بالفساد العام دون الخاص يوجد ازدواجية غير مبررة  
أخلاقيا ، وإن اتجاه الخصخصة حول الكثير من الوظائف العامة إلى  
وظائف للقطاع الخاص ، وأخيرا ومن المشكوك فيه إن الفساد في  
القطاع الخاص أقل ضررا للمصلحة العامة فالفساد على نطاق واسع  
يمكن أن يؤدي إلى أسعار عالية للمنتجات تضر بالموظفين أو إلى  
خفض الضرائب .. الخ . أنظر :
- Ibid and pp66-7, and Ibrahim F.I. Shihata, op cit.
25. الأمم المتحدة : الفساد في الحكومة ، مصدر سابق ، ص 7 .
26. المصدر السابق ، ص 17 .
27. W.Paatii, Op cit. pp 84-6.
28. نقلا عن : محمد شاكر عصفور ، مصدر سابق ، ص 88 .

29. S.Sibary and James F.Morgan : Be a Manager, Go to Gail : Coping With a New Type of Law, Advanced Management Journal, Vol.(58), No.(4), Autumn 1993, p39.
30. W.Paatii, op cit. pp 8-9.
31. د. زكي راتب غوشه (1984) : ترقية وتأصيل قيم وأخلاقيات الخدمة المدنية ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد الثامن ، العددان 3-4 ، صيف - خريف ، ص 166 .
32. الأمم المتحدة : الفساد في الحكومة ، مصدر سابق ص 23 .
33. المصدر السابق ، ص 23 .
34. H. Mintzberg: Managing Government, Governing Management, HBR, Vol.(74), No.(3), May – June 1996, pp75-83.
35. أوبري ويلسون (1995) : اتجاهات جديدة في التسويق ، ترجمة د. نيفين غراب ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص 218 .
36. أنظر في دراسة هذا التطور :  
P.Kotler(1980) : Marketing Management, Prentice – Hall International Co. London, pp3-6.  
د. إسماعيل أبو فؤاد (1990) : إدارة التسويق : المفاهيم ، التطبيق ، تطوير الأداء ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ص ص 17-25 .
37. P.Kotler And G.Armstrong: Principles of Marketing, Prentice-Hall, New Jersey, 1996. P17.
38. ثيودور ليفيت : الإدارة الحديثة ، ترجمة د. نيفين غراب ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1994 ، ص 131 .

39. أرمان ماتلار (1991) : إمبراطورية الإعلان ، ترجمة عزة أبو النصر ،  
دارة المستقبل ، القاهرة ، ص 142.
40. Dean M. Krugman et al.,(1994):Advertising : Its Role  
in Modern Marketing, The Dryden Press,  
Harcourt Brace College Publishing, pp75-85.  
أرمان ماتلار ، مصدر سابق ، ص 39 .
41. P.Kotler and G.Armstrong,op cit,pp709-711.
42. Ibid . pp684-693.
43. T.Levitt, Marketing Myopia, HBR, Vol.(38), No.(4),  
July-Aug, 1958, pp45-56.
44. K.Peattie,op cit,p109.
45. Susan A. Weston (1996): Commercial Recreation &  
Tourism, Brown & Benchmark, Madison,  
p216.
46. Robert W. McIntosh et al.(1995): Tourism, John Willy  
and Sons, Inc. New York, p25.
47. Auliana Poon (1993): Tourism, Technology and  
Competitive Strategies, Cab International,  
Wallingford, p7.
48. R.W.McIntosh, et al., op cit, p24, A.Poon, op cit, p290.
49. A.Poon, p289. and.
50. R.W.McIntosh,op cit ,pp381-2
51. Dennis L.Foster (1994):An Introduction to Travel and  
Tourism, Macmillan /McGraw-Hill, New  
York, pp382.
52. مكتب العمل الدولي (1990) : ظروف العمل في الفنادق والمطاع  
والمنشآت المماثلة ، تقرير المدير العام ، الدورة (77) ن  
جنيف ، ص ص 49 - 50 .
53. R.K.Eskew and D.L.Jensen: Financial Accounting, The  
McGraw-Hill Companies, Inc. New York  
1996. Pp12-13.

54. Eldon S. Hendriken (1982): Accounting Theory, Richard D. Irwin, Inc, p17.
55. R.K.Mautz and Hussein A.Sharaf (1982): The Philosophy of Auditing, American Accounting Association, Florida, pp236-237.
56. J.Fred Wetson et al,: Essentials of Management Finance, Dryden Press, Harcourt Brace College Publisher, 1996. P 23.

57. فيما يتعلق بقانون شرف المهنة ، أنظر :

محمد وجد شركي : صدر سابق ، ص ص 61 وما بعدها .

فيما يتعلق بقانون المحاسبين والمراجعين :

د.عبد النعم محمود عبد المنعم و د.عيسى محمد أبو الطيل : المراجعة

: أصولها العلمية والعملية ، در النهضة العربية ، القاهرة ،

1982 ، ص ص 503 و ما بعدها .

58. Belverd E.Needles Jr. et al., (1981) Principles of Accounting, Houghton Mifflin Co. Boston, P21.
59. Kenneth.N.Anderson,et al, (Eds) (1994): Mosby's Dictionary, Mosby, Baltimore, P 968.
60. Bradley Lewis and D.DeGrazea (1995): Ethics In Medicine, in: Jerry M.Wiener and N.A.Brestin: The Behavioral Sciences in Psychiatry, Mass Publishing Co.Egypt, PP279-291.
61. T.K.McEhineey: Medical Ethics, in: Brett J.Cassens (1993): Preventive Medicine and Public Health, Mass Publishing Co. Egypt, p37.

62. د. جون ب. ديكسون (1987) : العلم والمشتغلون بالبحث العلمي في المجتمع الحديث ، ترجمة شعبة الترجمة باليونسكو ، عالم المعرفة ، الكويت ، العدد 112 ، ص 310 .
63. B.Lewis and D.DeGrazea, op cit, P 285.
64. جي هوركان ( 1997 ) : البحث عن سبيل أفضل للموت ، مجلة العلوم ، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي ، العدد 10 ، ص 48-42.
65. Brett J.Cassens, op cit, p354.
66. لقد تم الإعتماد في إعداد هذه المبادئ الأخلاقية الطبية على :  
Brett J. Cassens,op cit, pp356-357. And B.Lewis and D.DeGrazea, op cit, p283.
67. Barbara McGillivray (1996): Ethical Issues in Medical Genetics, in: Jan M. Fredman et al.: Genetics , Mass Publishing Co. Egypt, pp234-235.
68. Brett J. Cassens, op cit,pp354-356.
69. C.Handy: Trust and Vitual Organizations, HBR, Vol (73), No. (3), May –June 1995, pp 40-50.
70. Bernard H. Boor (1997): Strategic Thinking for Information Technology, John Wiley and Sons, New York, pp 9-10 (بتصرف).
71. Ikujiro Nonaka: The knowledge – creating Company, HBR Vol (69), No.(6), Nov – Dec 1991, pp 96-104.
72. Alan M.webber: What So New a bout the New Economy? HBR Vol.(71), No.(1) Jan – Feb 1993 pp 24-42.
73. Jamis Brain Quenn et al. Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best, HBR, Vol (74), No.(2), March – April 1996, pp 71-80.
74. نجم عبود نجم(2004): الإدارة الإلكترونية ، دار المريخ للمشر ، الرياض ، ص 95 .



75. Jeffrey F. Rayport and John J. Sviokla: Exploiting the Virtual Value Chain, HBR, Vol.(73), No. (6) Nov-Dec 1995, pp 75-85.
76. Thomas M. Siebel and P. House (1999): Syber Rules Division of Random House Inc., New York, p6.
77. J.F. Rayport and J.J Sviokla Exploiting Virtual Value Chain, HBR, Vol.(73), No.(6) Nov-Dec 1995, pp 75-85.
78. M.Friedman (1962): Capitalism and Freedom, University of Chicago Press, Chicago, p 133.
79. Paul Griseri(1998): Managing Value, Macmillan Business, London,p204.
80. William C.Taylor: Control in an Age of Chaos, HBR, Vol (72), No. (6), Nov-Dec 1994, pp 64-76.
81. Henry W. Chesbrough and D.J.Teece: When is Virtual Viroous? Integrated Illiance Virtual Organizing for Innovation, HBR, Vol.(74), No.(1), Jan-Feb 1996, pp 65-73.
82. Time, Septemper 16, 1996, p56.
83. L. Miles: Information Thieves are Now Corporate Enemy, Business Week, May 5, 1986, pp 120 and 125.
84. .... القضايا الأمنية والقانونية في التجارة الإلكترونية وفي التبادل الإلكتروني للمعلومات ، مجلة المعلوماتي: الحاسوب والتقنيات، المجلد ( 9 ) ، العدد ( 93 ) ، صيف 2000 ، ص ص 132-139.
85. David M.kreonke and K.A.Dolan (1990): Business Computer System, Mitchell McGraw – Hill, New York, p 450.
86. .... القرصنة في إسرائيل ، مجلة ( PC ) ، الطبعة العربية، العدد ( 8 ) ، أيلول 1999 ، ص ص 18-19.
87. David Johnson Et al., (1997): Syber Law, Stoddard Publishing Co., Toronto, p 83.
88. Adapted from: Robert H.Blissmer (1995): Introduction computer, John Wiley and Sons, Inc, New York, p 223.

89. لقد تم تطوير هذا التعريف بالاعتماد على المصدر:

Charels R.Morris and C.H ferguson: How Architecture Win Technology, HBR, Vol.(71), No.(2) March – April 1993, pp 86-96.

90. إن الكتاب الإلكتروني محاولة لتجاوز محددات الكتاب الورقي والاستفادة من قدرات الحاسوب على العرض والإظهار بقدرات أكبر والنقل الأسهل والإنتاج الأقل ضررا وتأثيرا سلبيا على البيئة، انظر في تطور هذا المجال في:

M. Landoni et al., From Visual Book to Web Book: the Importance of Design,the Electronic Library, Vol (18) No. (6), 2000, pp 407 – 419.

91. B.J.White and B.R. Montgomery: Corporate Code of Conduct, California Management Review, Winter 1983, pp80 –87.

92. انظر نص هذه المبادئ في:

L.W.Rue and L.L Byars (1989): Management. Irwin, Home Wood, Illinois, pp 602/603.

93. انظر نص المدونة في:

David Johnson et al, op cit, pp 86-7.

94. Robert Schultheis and M.Sumner (1998: Management Information Systems,Irwin , Mc Graw Hill, Boston, p 380.

95. Robert Schultheis and M .Summer, op cit, p680.

96. M.L. Markus and R.L. Benjamin (1999): Change Agency the Next Information System Frontier in Robert o. Gallier et al. (Ed) Strategic Information Management, Oxford, p151.

97. انظر في مناقشة هذه القضية الأخلاقية في:

Unesco (1993): ABC of Comp Right, Paris p 36.

98. D. Johsnon et al, op cit, p 148.

99. Graham P. Cornish (1999): copy right, library association publishing, London pp 122-123.
100. شوقي رافع: الخصوصية انتهت والفرد أصبح مكشوفاً، مجلة العربي، العدد (491) تشرين أول 1999، ص ص 158-162.
101. Charles Oppenheim and Natalie Pollecutl: Professional Associations and Ethical Issue in LIS, Journal of Librarianship and Information Science, Vol.(32), No.(4) 2000, pp 187-203.
102. D. Johnson et al., op cit p 83.
103. Robert Schulthies and M.Sumner, op cit, p 680.
104. Stephen Flowers (1993): Success in Information Processing. John Murray Publishers Ltd. London, pp 285 – 286.
105. Robert Schulthies and M.Summer, op cit, 659.
106. Donn B.Parker (1998): Fighting Computer Crime. John Wiley and Sons, New York, pp 144-145.
107. Gerald L.kovacich and W.C. Boni (2000): High Technology Crime, Butterworth Heinemann, Boston, pp 233-234.
108. .... لقاءات مع المحترفين، انترنت العالم العربي، العدد (3)، كانون ثاني 2001، ص ص 52-53.
109. Mike Godwin (1998): Cyber Rights, Time Books, Random House, p 221.
110. H.L. Capron (1998): Computers, Addison – Wesley, Longman Publishing Co.Reading, p 59.
111. Robert Schulthies and M.Sumner, op cit, p 661
112. Ibid. pp 659-660.
113. Phil Fawcett (1999): Managing Information, Institute of Financial Services, pp226-228.

# أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال

مؤسسة الوراق

عمان - شارع الجامعة

تلفاكس: 5337798 ص.ب. 192 عمان 11921 الأردن

ردمك 5-070-33-9957-ISBN

